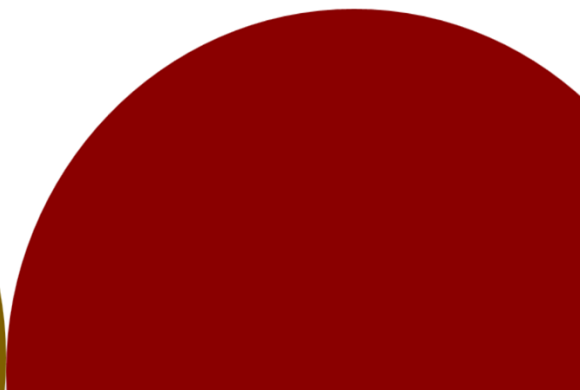
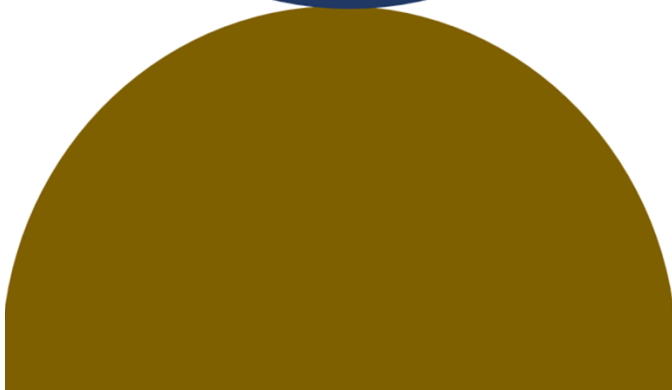


# VISITATIERAPPORT



2019-2022



# BASISGEGEVENS

## **Visitatieperiode**

2019-2022

## **Methodiek**

7 Stichting Visitatie Woningbouwcorporaties Nederland

## **Corporatie**

Sité woondiensten  
Hofstraat 47  
7001 JD Doetinchem

## **Visitatiebedrijf**

Cognitum B.V.  
Kruisdijk 2  
3291 LH Strijen  
085 06 527427  
KvK nummer 53802438  
Info@cognitum.nl  
www.cognitum.nl

## **Visitatiecommissie**

J.J. Schönfeld MCM  
Drs. M. Ruimschotel  
Mr. D. Lauwen

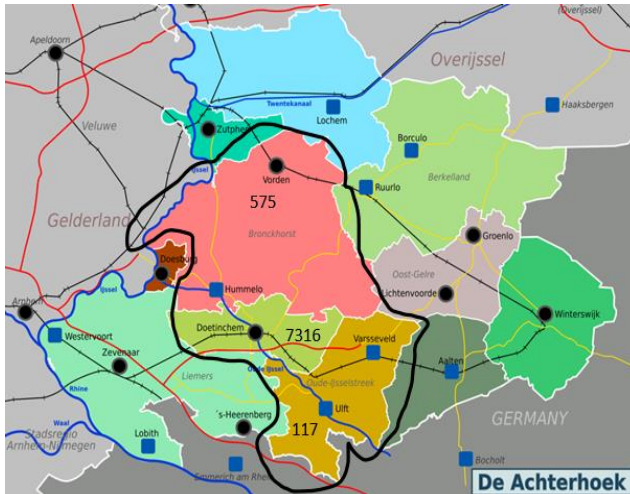
# WAT VINDT U WAAR?



<b>Basisgegevens</b>	Pagina 2
<b>Wat vindt u waar?</b>	Pagina 3
<b>De visitatie van Sité</b>	Pagina 4
<b>Positie beschrijving door de directeur-bestuurder van Sité</b>	Pagina 5
<b>Recensie over Sité en samenvatting van de rapportage</b>	Pagina 14
Recensie	Pagina 14
Samenvatting van het oordeel van de commissie en SWOT-analyse	Pagina 18
<b>De visitatievelden</b>	Pagina 19
De maatschappelijke waarde van Sité	Pagina 19
De maatschappelijke verankering van Sité	Pagina 25
De maatschappelijke besturing van Sité	Pagina 28
De maatschappelijke capaciteiten van Sité	Pagina 31
<b>De reacties op de visitatie en de rapportage</b>	Pagina 36
<b>Bijlagen</b>	Pagina 40

# 1. DE VISITATIE VAN SITÉ

Sité Woondiensten is een woningcorporatie met ruim 8000 woningen in de gemeenten Doetinchem, Bronckhorst en sinds kort in de Oude IJsselstreek. Verreweg het meeste bezit staat in Doetinchem en de erbij horende dorpen (Gaanderen, Wehl, Nieuw-Wehl en Wijnbergen). Bronckhorst is een uitgestrekte gemeente, met 44 kernen. Hier heeft Sité een kleine 8 procent van haar woningen. Binnen het werkgebied van Sité is Doetinchem de centrumgemeente met de meeste voorzieningen. Sité maakt deel uit van de experimenteerregio Achterhoek.



Sité bestaat bijna 100 jaar en is een middelgrote corporatie. Het motto van Sité is "de aanspreekbare verhuurder". Visitatie is voor Sité Woondiensten een wettelijk verplicht instrument om verantwoording af te leggen over de prestaties in de afgelopen vier jaar, te leren en vooruit te kijken naar de komende jaren. Dit rapport beschrijft en beoordeelt Sité en haar waarnemings-, verbindings-, realisatie- en verbeterkracht. Sité heeft Cognitum (geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland) gevraagd deze visitatie voor hen uit te voeren volgens de sinds 1 april 2023 voorgeschreven methodiek 7. De leden van de visitatiecommissie zijn onafhankelijk, deskundig en opereerden naar alle partners als 'critical friend'.

De vraag wat het maatschappelijk resultaat van Sité en haar partners over de afgelopen 4 jaren is en wat dit de komende jaren kan zijn stond centraal? Niet alleen van Sité dus, maar ook van haar partners. Volkshuisvestelijke opgaven kunnen immers alleen door samen te werken worden gerealiseerd. In overleg met Sité is besloten is om in te zoomen op drie actuele opgaven:

- De opgave om op korte termijn voldoende en tegelijkertijd op langere termijn niet te veel woningen voor de doelgroepen beschikbaar te hebben (mede beschouwd via een dialoogsessie met alliantiepartners).
- De opgave om samen met de partners te komen tot een uitgewerkte, uitdagende visie met betrekking tot de combinatie wonen en zorg (eveneens mede beschouwd via een dialoogsessie).
- De opgave om de beschikbare woningen, qua huur en energielasten, betaalbaar te laten zijn voor de doelgroepen (eveneens mede beschouwd via een dialoogsessie).

Op basis van door Sité aangeleverde stukken, de gesprekken die zijn gevoerd en de dialoogsessies is gekeken naar:

- De maatschappelijke waarde; de prestaties die Sité samen met haar partners heeft geleverd en levert.
- De maatschappelijke verankering; de mate waarin en de manier waarop de Sité zich laat beïnvloeden en zich verantwoordt.
- De besturing; de effectiviteit van het proces van strategievorming en prestatiebesturing.
- De maatschappelijke capaciteit; ofwel of Sité is toegerust voor haar opgaven, zowel in organisatorische als financiële zin.

De spanning daarbij tussen de korte- en langere termijn en de vraag of de coalities die zijn aangegaan om de opgaven te realiseren vitaal genoeg zijn daarbij nadrukkelijk aan de orde gesteld. De commissie heeft gekeken naar de invloed en mening van zowel georganiseerde als niet georganiseerde huurders (om hen gaat het tenslotte). Deze rapportage omvat enerzijds een beoordeling en vormt anderzijds een blik van buiten. Het was voor de visitatiecommissie een voorrecht en genoeg deze visitatie voor Sité te doen. We danken zowel de bestuurder als Ester Helming voor hun persoonlijke aandacht bij de voorbereiding en onze gesprekpartners voor hun openheid.



**Namens de visitatiecommissie**  
**J.J. (Hans) Schönfeld MCM**  
 Voorzitter


## 2. DE POSITIE VAN SITÉ



**Els Birkenhäger**

Directeur Bestuurder van Sité Woondiensten

### 2.1. EEN FIJN THUIS DRAAGT BIJ AAN EEN FIJN LEVEN

Onze droom is dat ieder mens een fijn leven heeft. Daarom verhuren we niet alleen woningen, wij werken vanuit een fijn thuis, aan een fijn leven met & voor onze huurders. In deze position paper blikken we terug op de periode 2019 – 2022. Ook hebben we een drietal vragen geformuleerd waarover we graag met de visitatiecommissie in gesprek gaan. Deze hebben we aangeduid met: 

### 2.2. ONZE WERELD EN DE DYNAMIEK IN DE ACHTERHOEK

We bevinden ons in een dynamisch krachtenveld; de wereld om ons heen is volop in beweging. De druk op de woningmarkt neemt toe en ondertussen versterkte 'Den Haag' haar grip op het werk van corporaties. Zowel de inhoudelijke bemoeienis met ons beleid als het effect ervan op zowel onze inkomsten als uitgaven vergroten de complexiteit en financiële beperkingen om aan de diverse verwachtingen te voldoen.

#### *Verwachte bevolkingskrimp op lange termijn versus groei op korte termijn*

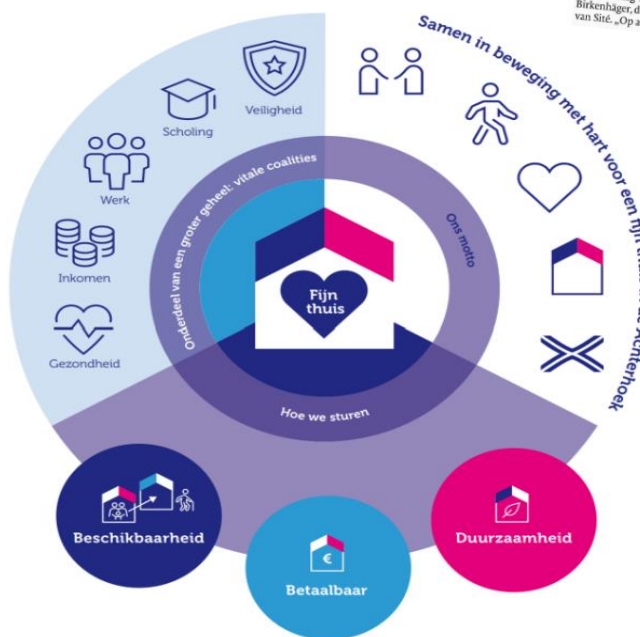
Daarnaast zijn we actief in een prachtige regio; de Achterhoek. Sité kiest ervoor om actief onderdeel te zijn van de 8RHK Ambassadeurs, een samenwerkingsverband van overheden, ondernemers en maatschappelijke organisaties, dat zich inspant voor kwaliteit van leven en werken voor alle inwoners van de Achterhoek. Deze samenwerking is uniek in Nederland, de Achterhoek geldt als experimenteerregio. Er is een stevige basis gelegd met regionale visie en uitvoeringplannen op allerhande onderwerpen en de gekozen governance-vorm werkt goed.

Er bestaat hier een bijzondere situatie ten aanzien van de ontwikkelingen op de woningmarkt. Op lange termijn ontstaat er spanning in de dorpen als gevolg van de verwachte bevolkingskrimp, tenzij we er als regio in slagen veel nieuwe inwoners vanuit elders aan te trekken. Dit is een thema waar we samen met partners naar kijken. Als Achterhoekse corporaties houden we de bevolkingsontwikkelingen nauwlettend in de gaten en kiezen op basis daarvan passende oplossingen. Deze stemmen we af in de 3O (overheid, maatschappelijke organisaties & ondernemers) Achterhoek brede context.

Een belangrijke ontwikkeling is dat we onze woningvoorraad in de gemeente Doetinchem op basis van de korte én langere termijn vraag die we daar zien, behoorlijk verder laten groeien en dat we in de gemeenten Bronckhorst en Oude IJsselstreek vooral een opgave zien gericht op het verbeteren van de kwaliteit van onze woningen. Laatstgenoemde gemeenten zien dat anders en hebben een stevige nieuwbouwambitie. Wij zijn in Bronckhorst bereid om mede op basis van wensen van de inwoners van (grotere) kernen gericht maatwerk te leveren in de vorm van (tijdelijke) woningbouw. In Oude IJsselstreek zien we collega corporatie Wonion als eerste aanspreekpunt voor de gemeente.



We baseren ons nieuwbouwprogramma op cijfers en feiten, waarbij we adaptief programmeren; we monitoren de woningmarkt in het heden en confronteren dit met toekomstscenario's. Dit kan betekenen dat aantallen bijgesteld worden, op het moment dat de woningmarkt daarom vraagt. Sité denkt na over woonvormen die helpend zijn en heeft in het voorjaar van 2022 bij wijze van pilot drie Uuthuskes gerealiseerd; duurzame, compacte en betaalbare woningen voor jongeren.



thema aan een meerjaren strategie en we bekijken deze thema's altijd in samenhang met elkaar en met onze financiële pols. Keuzes bij het één hebben gevolgen voor het ander. Om onze meerjaren strategie te kunnen realiseren, werken we nauw samen met onze partners. Daarom ontwikkelden we, de afgelopen jaren, in samenwerking met de gemeente Doetinchem en gemeente Bronckhorst en bewonersvereniging Siverder, een lijn waarin we onze gezamenlijke volkshuisvestelijke ambities formuleren, inclusief meerjarige afspraken, die we vervolgens jaarlijks actualiseren.

### Beschikbaarheid

Het hebben van een dak boven je hoofd, is de basisbehoefte van de mens. Daarom zetten wij ons in voor voldoende beschikbare woningen. Hiermee bedoelen we dat ons woningaanbod aansluit bij de vraag die er is.

*We zetten allerlei instrumenten in om de beschikbaarheid van onze woningen te vergroten*

In de afgelopen drie jaar is de vraag naar woningen in de Achterhoek toegenomen. Starters komen aardig goed aan een huurwoning, doordat wij jongeren tot 23 jaar voorrang gaven op woningen; de generatie daarboven en gezinnen komen moeilijker aan bod. We hebben gestuurd op beschikbaarheid voor senioren en jongeren onder de 23 jaar, door in de toewijzingsregels voorrang voor deze twee groepen op te nemen, door een aantal Uuthuskes met voorrang te verloten aan jongeren tussen de 23 en 28 jaar en door het in kader van doorstroming soms kleinere nieuwbouwwoningen met voorrang te verhuren aan zittende huurders, zodat hun grote eengezinswoning beschikbaar kwam voor grotere huishoudens. De toegenomen vraag naar huurwoningen vertaalt zich in een toenemend aantal inschrijvingen bij Thuis in de Achterhoek, het platform waar wij onze woningen verdelen, en een toenemend aantal actief woningzoekenden. Als gevolg daarvan loopt de zoektijd naar een huurwoning op. Tegelijkertijd zien we een toename van vraag naar woningen door uitstroom uit beschermd wonen, de

## Sité wil er meer bouwen in Doetinchem en Bronckhorst

# Veel belangstelling voor wonen in uuthuskes

Sité Woondiensten wil na een proef meer uuthuskes bouwen in zowel Doetinchem als Bronckhorst. De woningbouwvereniging is bezig met twee locaties.

**Henny Haggeman**  
Doetinchem

In beide gevallen gaat het om de bouw van een handvol verplaatsbare woningen.

Als experiment heeft Sité drie uuthuskes laten bouwen op het Dilleveld in Doetinchem, op grond van de woningbouwvereniging. Dit om te onderzoeken of er voldoende vraag voor is.

"Die vraag is er", bevestigt Els Birkenhäger, directeur-bestuurder van Sité. "Op alle drie uuthuskes

kwamen ruim tweehonderd belangstellenden af. Een groot deel daarvan heeft op alle drie de woningen gereageerd, denken we. De verrassend op bijna al onze huurwoningen in Doetinchem komen reacties."

De drie uuthuskes zijn met enige vertraging opgeleverd omdat Lander achterloopt met de aanslag van zandsluittingen. Dit in verband met personeelsstekort bij het elektriciteitsbedrijf, in september krijgen de eerste bewoners de sleutel. Zoals gepland gaat het om jonge mensen uit de wijk De Eluet die een woning zoeken.

De uuthuskes zijn eventueel verplaatsbaar maar kunnen – omdat de grond van Sité zelf is – ook permanent blijven staan. Birkenhäger wil niet zeggen over welke locaties voor nieuwe uuthuskes op dit moment wordt gesproken. "Het gaat om een plek in de gemeente Doetinchem en een locatie in een dorp in Bronckhorst". Daarbij gaan we ook in gesprek met omwonenden. We bereiden het grondig voor."

### Locaties

Birkenhäger is voorzichtig. Vorige week bleek namelijk in Oude Rijkse wijk – waar plannen zijn voor vijftig uuthuskes – dat er weerstand is bij omwonenden te

gen. De tijdelijke bebouwing. Oude Rijkse wijk wil Sité niet bouwen. "Tijdelijk bouwen is eigenlijk vestering", zegt Birkenhäger. "De in-vestering verdienen je niet terug. Daarom zullen wij geen tientallen uuthuskes bouwen. Bovendien is zeker in de dorpen maatwerk nodig. Uuthuskes zijn een mooie aanvulling op het bestaande aanbod, vooral op locaties waar normale woningbouw niet op korte termijn mogelijk is. Maar liefst bouwen we sociale huurwoningen."

Behalve in Doetinchem, Bronckhorst en Oude Rijkse wijk worden uuthuskes gebouwd. Het gaat onder meer om plekken in Aalten (Lintelo en Dierlo) en het Winterswijkse kerkdorp Meddo.

### Beleidsmatige keuzes

Dit alles draagt eraan bij dat Sité de afgelopen jaren flink heeft ingezet op het maken van beleidsmatige keuzes en deze te verankeren, zodat we nu de juiste dingen doen voor de toekomst. Ook zorgden we dat de organisatie optimaal toegerust was om onze opgave te realiseren.

De afbeelding hiernaast vat onze meerjarenkoers samen. Hierna lichten we, aan de hand van onze sturingsdriehoek (beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid) toe hoe we sturen op het werken aan fijn thuis.

### 2.3. HOE WE WERKEN AAN EEN VEILIG HUIS

Vanuit onze sturingsdriehoek werken we op ieder



maatschappelijke opvang en wordt de taakstelling voor het huisvesten van vergunninghouders steeds opgehoogd. Door al deze ontwikkelingen is er extra aandacht nodig voor de beschikbaarheid van huurwoningen en voor de woningtoewijzing. En die hebben we volop! Zo heeft Sité in de afgelopen jaren:

➤ *Een portefeuilleplan vastgesteld*

Dit plan vormt de vertaalslag van onze maatschappelijke doelstellingen naar de vastgoedportefeuille. Het fungeert als basis voor gebiedsvisies en prestatieafspraken en we gebruiken het als acquisitiekader en toetsingskader bij het beoordelen van nieuwe projectinitiatieven.

Daarbinnen werken we toe naar een wensportefeuille, waarin staat hoeveel woningen we qua grootte en huurklasse denken nodig te hebben in 2030. Aan de hand van ons portefeuilleplan sturen we op de ontwikkeling van onze woningvoorraad via renovatie, (sloop/nieuwbouw, aankoop, terugkoop en verkoop. Als afgeleide van het portefeuilleplan werk(t)en we aan gebiedsvisies, met visie en doelen per gebied, dorp of wijk.



**22 huizen weg, 33 woningen terug**

De drie appartementen en acht woningen op de hoek van de Hofstraat en Kennedylaan in Doetinchem.

**Er keren bewoners van zeventien huizen terug**

– Els Birkenhäger, Sité

Sité Woondiensten bouwt 33 huizen op de hoek van de Hofstraat en de Kennedylaan. Eerder werden hier respectievelijk 12 en 10 woningen gesloopt. In Drempt worden 41 woningen gesloopt en herbouwd.

**Henny Haggeman**  
Doetinchem, 15 maart 2022

Aan de Hofstraat (op de hoek met de Kenedylaan) wordt een woonwonderland gebouwd. Daarvoor worden 22 huizen gesloopt. Het gebied wordt opnieuw bebouwd met 33 woningen. Het gebied wordt opnieuw bebouwd met 33 woningen. Het gebied wordt opnieuw bebouwd met 33 woningen.

„De erfenis leert dat wat wij menen, dat uiteindelijk gebruik van materiaal van Sité. Maar in dit geval krijgen er twee huizen die straks hebben gewonnen. Die zijn ook huizen. De woningen zijn kwalitatief hoogwaardig, wat betekent dat alle woningen op de begane grond zijn. De bewoners die in een zelf-gebouwd gebied wonen, worden eraan toegevoegd. Het gebied wordt opnieuw bebouwd met 33 woningen. Het gebied wordt opnieuw bebouwd met 33 woningen.

➤ *Slimme keuzes gemaakt vanuit focus op kwaliteitsverbetering*

Om zo vanuit onze focus op kwaliteitsverbetering van ons bezit, kansen voor het toevoegen van nieuwe woningen niet onbenut te laten. Een mooi voorbeeld is de sloop en van 64 appartementen aan de Beethovenlaan in Doetinchem. In de vervangende nieuwbouw gaan we naar 70 nieuwe appartementen.

DOETINCHEM

# Sité sloopt oude flats en bouwt twee nieuwe

De sloopflats aan de Beethovenlaan in Doetinchem worden vervangen door twee nieuwe flats met zeventig sociale huurappartementen. Dat zijn zes woningen meer dan in de twee sloopflats.

De twee nieuwe, energiezuinige flats krijgen elk 8 tweekamerappartementen en 27 driekamerappartementen. Volgens Sité Woondiensten, de woningbouwvereniging die de oude flats laat slopen en vervangen, zijn de appartementen geschikt voor kleine huishoudens. De bouw begint voor het eind van dit jaar en de appartementen worden in 2023 opgeleverd.

zijn 56 vierkante meter groot, de driekamerappartementen 70 vierkante meter. De eerste, vindt Sité, zijn geschikt voor starters. De iets grotere woningen zijn juist 'rollatorgeschikt', stelt de woningcorporatie: voor 55-plussers die de stap willen maken naar een goed toegankelijke woning en voor mensen die minder goed ter been zijn.

„We kijken naar mogelijkheden om deze woningen met voorrang te verhuren aan 55-plussers uit de wijk”, zegt Sité-bestuurder Els Birkenhäger. Zij bedoelt daarmee de Muziekbuurt, de wijk tussen de Varsveldseweg en het Bonanzapark. In de praktijk komt het erop neer dat als 55-plussers die in deze

**Corporatie mikt met kleine flats op starters; grotere appartementen zijn bedoeld voor 55-plussers, bij voorkeur uit de wijk**

wijk wonen straks reageren op de zeventig appartementen, ze voorrang krijgen ten opzichte van andere woningzoekenden. Birkenhäger: „Dit doen we om doorstroming op de woningmarkt op gang te helpen. De 55-plussers verlaten vaak een gezinswoning,

die dan vrij komt voor jonge gezinnen. En de 55-plussers gaan naar een woning die op de toekomst is voorbereid.”

Om het wonen aan de Beethovenlaan aantrekkelijker te maken wordt de ruimte rond de flats groener. Dit om zo wateroverlast – die door het veranderende klimaat steeds heviger wordt – te beperken. Eerst worden de huidige twee flats gesloopt. Deze circulaire sloop – waarbij materialen worden hergebruikt – begint deze maand. De sloop was in 2013 al aangekondigd. De twee flats zijn aangetast door betonrot. De andere twee flats zijn in 2014 gerenoveerd.

➤ *Nieuwe woningen toegevoegd*

We bouwden 88 energiezuinige woningen. Ook leveren we in 2023 nieuwe woningen op, die voor 2022 voorzien waren. Daarnaast hebben we woningen weten te behouden voor de Achterhoekse volkshuisvesting. Zo namen we 117 woningen van corporatie Moiland over in Oude IJsselstreek (deze gemeente is daarmee voor ons 'nieuw') en 66 woningen in Doetinchem.

➤ *Langer zelfstandig thuis wonen verder gebracht*

Het aantal oudere huurders dat bij Sité huurt neemt toe. We initieerden de afgelopen jaren veel pilots. Zo experimenteerden we met een andere manier van toewijzen en het bewust inzetten op voorrang voor oudere huurders van Sité bij sloop-nieuwbouwprojecten in de wijk Schöneveld in Doetinchem, in Drempt en aan de Hofstraat/Kennedylaan in Doetinchem. In 2021 zetten we deze pilots om in een visie op het langer zelfstandig thuis wonen, om verdere invulling te geven aan onze meerjarenkoers en aan ons portefeuilleplan. Onderdeel hiervan is dat we structureel bij renovatieprojecten, duurzaam thuis pakketten aanbieden aan 55-plussers, waarbij ze voor maatregelen kunnen kiezen, die bijdragen aan het langer zelfstandig thuis wonen.

**Sité Woondiensten bouwt 51 huurhuizen in Oosseld en Wijnbergen**

Sité Woondiensten gaat nog voor de zomer van 2022 51 sociale huurwoningen bouwen in Doetinchem. 21 verrijzen er op Wijnbergen, 30 in Oosseld.

**Henny Haggeman**  
Doetinchem

„We willen de doorstroming op gang krijgen”, zegt Els Birkenhäger, corporatie Sité Woondiensten. „Huurders van ons die nu in een sloopwoning zitten (huurprijs 750 euro, red.) krijgen voorrang tot zes andere verhuizingen wel niet. Hierdoor willen wij met de druk van de woningmarkt afkriegen.”

Met de bouw van beide projecten zal stiel worden begouwen. Birkenhäger verwacht dat er in mei 2022 begonnen wordt met de bouw. De woningen in Oosseld (ook bekend als de Bloemenbuurt) worden gebouwd tussen de Asterstraat en de naam Spoorzone. De huizen, met onder meer een warmtepomp, worden duurzaam gebouwd en uitzicht op een park.

De huizen aan de Asterstraat zijn relatief klein en bedoeld voor starters en jonge gezinnen. De woningen op Wijnbergen zijn groter en hebben drie slaapkamers.

De nieuwbouw maakt onderdeel van een afspraak met de gemeente Doetinchem dat Sité tussen 2015 en 2019 vierhonderd sociale huurwoningen bouwt. Zo zijn er al gebouwd en hiermee komt het aantal op 21.

➤ *Inzet op het optimaliseren van het verhuurproces*

Zodat we onze woningen zoveel als mogelijk aansluitend verhuren en de periode waarin woningen tussen twee verhuringen in leeg staan, zo laag mogelijk te houden.

➤ *De manier van woningtoewijzing geoptimaliseerd*

We haalden een aantal aanwezige 'shotjes' in inkomensgrenzen weg. Dit zorgde ervoor dat meer woningzoekenden met een inkomen tot de EU-grens kunnen reageren op ons woningaanbod en dat er meer ruimte is ontstaan voor de groep middeninkomens.

➤ *Een nieuw – Achterhoek breed – woonruimte verdeelsysteem geïmplementeerd*

Hiermee ging een lang gekoesterde wens van Sité in vervulling; van één woonruimte verdeelsysteem voor alle Achterhoekse corporaties, naar eenzelfde beleid en dezelfde regels, waarbij keuzevrijheid, eenvoud, uniformiteit en transparantie voorop staan. Een systeem dat bijdraagt aan bevorderen van de doorstroming op de woningmarkt.

➤ *Een woningruiltool geïntroduceerd*

In de vorm van een eigen Facebookpagina voor woningruil, om huurders van Sité te laten wonen in een woning die in hun huidige situatie beter past.

➤ *(Bijzondere) doelgroepen goed gehuisvest*

Om mensen met een zorgbehoefte zoveel mogelijk te laten wonen in een reguliere woonomgeving, wezen wij maximaal 20% van onze vrijkomende woningen toe aan bijzondere doelgroepen. Zo rolden we in 2019, in samenwerking met verschillende partners (zorgaanbieders, woningcorporaties en gemeenten), een aanpak uit voor de huisvestingsopgave beschermd wonen. Dit proces (regionaal loket) bevat gezamenlijke afspraken over de toewijzing van zelfstandige vormen van wonen aan cliënten die voorheen in een instelling verbleven. Vervolgens ontwikkelden gemeenten in de regio Achterhoek, zorgorganisaties en wij - de Achterhoekse woningcorporaties - een regio breed actieprogramma om dak- en thuisloosheid te bestrijden. Parallel hieraan deden we praktische ervaring op met de aanpak 'Housing First', waarbij we mensen die langdurig dakloos zijn geweest, een huis met passende begeleiding bieden, vanuit de gedachte dat je eerst een plek nodig hebt om te wonen en om je veilig te voelen, om vervolgens goed te kunnen terugkeren in de samenleving. Tegelijkertijd hield ook de vraag van reguliere woning-zoekenden aan. Daarom zijn we tevreden dat we de gemiddelde zoektijd rond een jaar hebben weten te houden.

**Betaalbaarheid**

In 2021 ontwikkelden we een visie op betaalbaarheid, deze werkten we uit in een aantal lijnen: ons streefhuurbeleid, een aanpak huurachterstanden en het kijken naar de totale woonlasten van onze huurders en aandacht voor het vergroten van de inkomsten van huurders.

➤ *Ons streefhuurbeleid*

Betaalbaar betekent voor ons dat de prijs van het wonen past bij het inkomen van een huurder. Dit kan verschillen per huishouden; we redeneren vanuit de mens als het gaat om betaalbaarheid. 90% van onze woningen heeft een huur onder de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens en is daarmee voor veel mensen betaalbaar.



**Laten voor huurhuis verdwijnt grotendeels bij Achterhoekse woningcorporaties**

DOETINCHEM/ LICHTENVOORDE - Het laten voor een huurhuis verdwijnt in de Achterhoek grotendeels. Vanaf 1 januari wordt 80 procent van de huizen verhuurd op basis van inschrijving.

Henry Haggeman 25-12-22, 07:05

Dat betekent vooral een omslag voor mensen die willen huren via Sité Woondiensten, dat achtduizend woningen heeft in Doetinchem, Bronckhorst en Oude IJsselstreek. Tot dusverre werden namelijk alle woningen van Sité verhuurd. Dat kon betekenen dat iemand een dag na inschrijving een woning had, maar ook dat iemand na tal van pogingen nog geen huurhuis had.

**'Makkelijker voor woningzoekende'**

„Loting is het eerlijkste systeem, iedereen heeft gelijke kansen”, zegt Els Birkenhäger, directie-bestuurder van Sité Woondiensten. „Lange tijd waren er woningen genoeg en was de gemiddelde zoektijd vier à vijf maanden, nu is dat bijna één jaar. Het kan dus nog veel langer duren voor iemand een woning heeft. Het nieuwe systeem wordt makkelijker voor de woningzoekende.”

De wijziging is onderdeel van een volledige samenwerking tussen de Achterhoekse woningcorporaties Sité, Wonion (vierduizend woningen in Oude IJsselstreek en Asalten) en ProWonen (achtduizend woningen in Bronckhorst, Oost Geire en Berkelland).

Sité, Wonion en ProWonen werken al tien jaar samen met Thuis in de Achterhoek. Dat deden ze met verschillende regels voor toewijzing. Ook De Woonplaats (in de Achterhoek actief in de oostelijke Achterhoek) staat op de site Thuis in de Achterhoek, met eigen regels.

De huidige website Thuis in de Achterhoek gaat 30 december offline, waarna de nieuwe op 10 januari 2023 wordt gelanceerd. Ook komt er een app.

**Urgentie**

ProWonen en Wonion wezen veel minder huizen toe via loting. Straks wordt zelf welke dat zijn. Urgentie, bijvoorbeeld voor statushouders en ouders met minderjarige kinderen die scheiden, blijft hetzelfde.

Wat wel verandert, is dat de huurder de inschrijving behoudt, zelfs als deze inmiddels een woning heeft. Hiermee verwachten de corporaties te bevorderen dat ouderen doorstromen naar kleinere woningen.

**'Doorstroming wordt beter'**

„Die senioren zullen nu vaak in grote huurhuizen”, zegt Koen Pallen, manager wonen van Wonion. „Als ze kleiner willen wonen, moeten ze zich opnieuw inschrijven en dan kan het zo weer een jaar duren voor ze die woning krijgen. Waarvoor ze blijven zitten en wachten tot ze toe zijn aan een appartement.”

De drie Achterhoekse corporaties maken het ook makkelijker voor huurders om in het eigen dorp (of dezelfde stadswijk) te blijven wonen. 50 procent van de nieuwbouw (naar verwachting zijn dat tot 2030 circa 1800 huizen) wordt na 1 januari 2023 toegewezen aan mensen die nu al huren in die plaats.

De corporaties hebben advies gevraagd aan zeven huurdersverenigingen en een enquête gehouden onder 1500 huurders.



In ons portefeuilleplan zetten we in op het vergroten van het aandeel woningen met een huurprijs boven de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens. Nieuwbouw en verduurzaming dragen hieraan bij. Met ons streefhuurbeleid, willen we hier een verdere bijdrage aan leveren.

## HUURINCASSO SITE WOONDIENSTEN

Het proces Huurincasso **Site** met als doel: **persoonlijk contact om mensen aan het wonen te houden via maatwerk.**



### Het proces bij de deurwaarder



#### ➤ Aanpak huurachterstanden

Soms lukt het onze huurders (tijdelijk) niet om op tijd hun huur te betalen. Zij kunnen erop rekenen dat wij alle registers opentrekken om te voorkomen dat zij (nog verder) in financiële problemen raken.

Er 'dicht bovenop' zitten en goede communicatie met zowel huurders als onze partners vormen al jaren de sleutel tot het succes van onze preventieve aanpak. In de infographic, te vinden aan het einde van deze position paper, staat een beknopte samenvatting van onze inzet op dit vlak.

#### ➤ Kijken naar totale woonlasten

Op de energieprijzen hebben we geen invloed. Onze sturing op woonlasten, naast de huurprijs, loopt daarom vooral via onze verduurzamingsopgave. Daarnaast werken we via het thema duurzaamheid aan goede voorlichting over energie(besparing) en hebben we hiervoor aandacht bij gesprekken over betalingsproblemen. Ook doen we regelmatig een voorzieningencheck om huurders te helpen om zijn of haar inkomsten te maximaliseren, door aanspraak te maken op voorzieningen waar zij nog geen (of minimaal) gebruik van maken.

### Duurzaamheid

We vinden het belangrijk dat onze woningen op de toekomst zijn voorbereid. We gaan voor een CO<sub>2</sub>-neutrale en aardgasvrije woningvoorraad in 2050. Deze transformatie draagt niet alleen bij aan duurzaamheid, ook aan de betaalbaarheid en waarde behoud van ons woningbezit.

#### Naar een CO<sub>2</sub>-neutrale en aardgasvrije woningvoorraad

Om de uitstoot van CO<sub>2</sub> en daarmee verdere opwarming van de aarde tegen te gaan, zijn er internationale klimaatafspraken gemaakt, wat zich heeft doorvertaald in een Nederlands klimaatakkoord, regionaal naar een

Regionale Energie Strategie en lokaal naar warmte transitie visies. Samen met gemeenten zijn wij aan de slag om de warm transitie vorm te geven.

We gaan daarbij voor een mix van maatregelen en een stapsgewijze aanpak: eerst isoleren en vervolgens (aanvullende) installaties toevoegen. We begonnen met het verbeteren van woningen met de hoogste energielasten. Jaarlijks isoleerden we 200 tot 250 woningen en brachten we ventilatie en zonnepanelen aan. Onze ambitie is om dit aantal de komende jaren op te voeren naar 250 – 300 woningen per jaar. De uitvoering van duurzaamheidsmaatregelen is gekoppeld aan een natuurlijk onderhoudsmoment.

Daarnaast plaatsen we sinds 2022 individueel, op verzoek van onze huurders, zonnepanelen. Dit hebben we zelfs opgeschaald, vanwege de grote vraag. Verduurzamen is een belang en verantwoordelijkheid die we delen met huurders, gemeenten, collega-corporaties, marktpartijen en andere partners in onze wijken en dorpen. Samenwerken is noodzakelijk om de duurzaamheidsopgave te kunnen uitvoeren.



#### *In gesprek met huurders over strategische keuzes*

We betrekken huurders bij de strategische afwegingen. Zo speelden we in maart 2022 een duurzaamheidsspel met een groep huurders. We luisterden naar hun afwegingen, om te horen wat er bij hen leeft. De resultaten van dit duurzaamheidsspel sterkten ons in onze gekozen strategie.

#### *Investeringen in duurzaamheid*

De afgelopen jaren heeft Sité flink geïnvesteerd in het energiezuiniger maken van woningen. Zo hebben we:

- Onze woningvoorraad verduurzaamd en verbeterd, via renovatie en herontwikkeling van bijna 1.000 woningen. Mooie voorbeelden zijn:
  - 342 woningen, verdeeld over zes flats, aan de Caenstraat in Doetinchem;
  - 260 woningen in de wijk Schöneveld in Doetinchem;
  - 250 woningen in de wijk Overstegen in Doetinchem;
- Flink veel euro's geïnvesteerd in renovatie en onderhoud van woningen; ongeveer 117 miljoen. Dit is meer dan de helft van onze huurinkomsten;
- Ongeveer 8.400 zonnepanelen geplaatst;
- Door onze inspanningen is het aandeel van onze woningen met een groen energielabel gestegen van 76% in 2019 naar 81% in 2022.



Dat onze inzet vruchten afwerpt, blijkt onder andere uit de duurzaamheidsprijs die Sité in 2021 won. Deze prijs is door Republiq in het leven geroepen om koplopers in de corporatiesector aan te moedigen. Sité behoorde tot de top 10 van corporaties in Nederland waarbij het energieverbruik het meest was teruggedrongen.

#### **Financiële polsstok**

We bekijken onze sturingsdriehoek altijd in nauwe samenhang met onze financiële positie. En deze is zeer solide. We zetten grote stappen in onze vastgoedsturing. Het portefeuilleplan en CO<sub>2</sub> koersplan stellen ons in staat om de komende jaren een gedegen projectenprogramma uit te voeren en in een eerder stadium keuzes te maken. Een greep uit deze resultaten is te vinden in de infographic die aan het einde van de position paper is bijgevoegd.

### Sité is in control

We zijn in control en brengen maximaal in beeld wat risico's zijn, hoe de balans tussen risico nemen en risicobeheersing eruitziet en of het nodig – en mogelijk is maatregelen te treffen.

### We tilden risicomangement naar een hoger niveau

Dit betekent niet dat we achterover kunnen leunen. Er komt meer op ons af. Het hoge inflatiepercentage, explosieve prijsstijgingen ten gevolge van schaarste aan bouwmaterialen en menskracht, tekort aan voldoende gekwalificeerd personeel en politieke besluitvorming in Den Haag, maakten ons eens te meer duidelijk dat we niet op alle onderdelen van ons werk de regie kunnen hebben. Wel zijn we ervan overtuigd dat we de negatieve effecten daarvan tot een minimum kunnen beperken. De afgelopen jaren tilden we ons risicomangement naar een hoger niveau. De kunst is nog wel om van ons risicomangement meer een spoorboekje te maken, aan de hand waarvan de gehele organisatie het denken over risico's gemakkelijk kan invoegen in het dagelijks werk.



### Gespreksthema visitatiecommissie – Impact in beeld:

Alles wat wij doen, doen we vanuit maatschappelijke relevantie. Dit zit verweven in ons denken en Sité werk. Tegelijkertijd blijkt het lastig om al deze inzet te kwalificeren en kwantificeren. In hoeverre is onze maatschappelijke impact helder en hoe kunnen we deze nog beter duiden?

### Fijn leven in vitale wijken en dorpen

Aanspreekbaarheid was de afgelopen jaren de rode draad in onze koers. Het luisteren naar onze huurders, het bieden van maatwerk en het samenwerken met huurders en partners is inmiddels verweven in al ons werk. En daar zijn we trots op. Eén van de vele momenten waarop we luisteren naar huurders is voorafgaand en gedurende de aanpak van woningen. We bedenken creatieve manieren om het voor mensen toegankelijk te maken om samen van gedachten te wisselen.

### Stap verder: wonen verbinden aan andere levensdomeinen in vitale coalities

In 2021 constateerden we dat toe waren aan een volgende stap. Daarom werkten we in dat jaar met partners en collega's aan een nieuwe meerjarenkoers voor 2022 – 2026.

We zien een rol voor ons weggelegd om in de wijken waar onze woningen staan, het wonen te verbinden aan andere



levensdomeinen en de samenwerking op te zoeken met huurders en maatschappelijke organisatie in vitale coalities. Deze vitale coalities werken aan wonen, gezondheid, werk, inkomen, scholing en veiligheid in een straat, buurt of dorp. Een greep hieruit:

### ➤ Tegengaan van illegale henpennteelt

Om illegale henpennteelt tegen te gaan en te werken aan veilige buurten ontwikkelden we samen met de Gemeente Doetinchem en de Politie een effectieve werkwijze en we rolden een gezamenlijke campagne uit, met o.a. de inzet van een henpenntainer, gericht op het creëren van een grotere

bewustwording bij bewoners over de risico's en gevolgen van henpennteelt.



➤ *Samenwerken aan community building*

Bewoners in de wijk Overstegen ervaren veel overlast en wilden weer rust in hun buurt. In samenwerking met de gemeente Doetinchem, Buurtplein en BUHA is Sité de ABCD-methode gestart in de wijk Overstegen in Doetinchem. Een manier om samen te werken aan een verbonden buurt, waarbij de vaardigheden en kracht van buurtbewoners wordt benut en ingezet. We gingen in gesprek, brachten mensen bij elkaar en zorgden samen voor een community builder, zodat we een structurele beweging in gang konden zetten, waarbij de mensen die er wonen leidend zijn. Een aanpak waarbij bewoners in hun kracht staan en waardoor de overlast is afgenomen/anders wordt ervaren.

➤ *Werken aan een fijn thuis*

Wij bieden mensen een huis, maar er is meer nodig dan dat om je ergens thuis te voelen. We werken daarom nauw samen met Present Achterhoek aan het geven van een zachte landing voor statushouders, een duurzame aanpak voor klussen in of om huis voor mensen die daar hulp bij nodig hebben en we ontplooiden gezamenlijk Sociaal Groen initiatieven met huurders, waarbij we groen uit tuinen redden op sloop- en bouwlocaties en deze een tweede leven geven.



*Gespreksthema visitatiecommissie – Optimaliseren vitale coalities:*

We werken met veel verschillende partners samen, op verschillende manieren en in verschillende vitale coalities. Dit is ontstaan omdat wij (of anderen) het wonen willen verbinden aan ander levensdomeinen, om zo bij te dragen aan een fijn leven voor de mensen die in onze huizen wonen. Maar zijn er nog witte vlekken? Wat doen we nu nog niet, waarvan het wel belangrijk is dat we daar samen met partners op inzetten voor onze huurders? Kortom; aan welke vitale coalities gaan we nog bouwen? Met wie en waaraan?



#### **2.4. WE BLIJVEN DOEN WAT NODIG IS**

We blijven doen wat nodig is. Nu én in de toekomst. We realiseren ons dat het waarmaken van onze ambities, vraagt om goed beleid, om het versterken en uitbouwen van onze vitale coalities en om collega's en ambassadeurs met hart voor huurders en met de juiste vaardigheden en competenties. Ook aan dit laatste werken we hard. Samen met de organisatie ontwikkelden we in 2022 een strategische personeelsplanning, waarin we drie ontwikkelthema's voor onze organisatie formuleerden: talentinzet, netwerkversterking en het vergroten van schakelkunst. We zetten in op het verstevigen van onze onderlinge samenwerking.

Dit alles is nodig om te anticiperen op de snel veranderende wereld om ons heen. Dit vergt flexibiliteit. We maakten beleidsmatige keuzes voor de lange termijn en hebben deze verankerd in onze bedrijfsvoering. Daarnaast willen we flexibel blijven, kansen pakken en meebewegen met partners, om in te kunnen spelen op vraagstukken die spelen op de korte termijn.



*Gespreksthema visitatiecommissie – Flexibiliteit vs. Lange termijn sturing:*

Sité kiest bewust voor balans in onze sturingsdriehoek beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid, maar hoe blijven we - in een sterk veranderend krachtenveld - flexibel met een organisatie van onze omvang, kunnen we alles blijven betalen en daarbij de goede afwegingen maken, zonder onze visie op de lange termijn uit het oog te verliezen?

Sité is een daadkrachtige organisatie met een sociaal hart. We kijken met reflecterend vermogen naar onszelf, leren van de lessen die op ons pad komen en kijken vooruit naar de uitdagingen die we zien en anticiperen hierop. Dit doen we om nóg meer positieve impact te hebben op het leven van onze huurders. Doet u mee?!



In de periode van 2019 - 2022 hebben we:

613



Gemiddeld 613 woningen verhuurd per jaar.

90%

Circa 90% van onze woningen was betaalbaar (onder 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens).

11

De gemiddelde zoektijd was 11 maanden.

727

727 betalingsregelingen getroffen met huurders. Dat doen we om mensen aan het wonen te houden.



We bieden hulp aan mensen die hun huur niet kunnen betalen. We zetten in op persoonlijk contact en zoeken naar maatwerkoplossingen, samen met onze partners. Zo hebben we:

- 727 betalingsregelingen afgesloten
- 383 preventieve overleggen geïnitieerd
- 25 woonbepalingen afgesloten
- 267 gesprekken met huurders aangeboden aan onze huurders, waarvan er 100 hebben plaatsgevonden

Met een woonbepaling woont een huurder zonder huurovereenkomst, met hulp van bijvoorbeeld een buurtcoach, Social Team of bewindvoering en de algehele schuld wordt afbetaald tijdens de looptijd.

Samen met collega corporaties in de Achterhoek een nieuw woonruimteverdelingsysteem gelanceerd, met als uitgangspunten transparantie, keuzevrijheid voor woningzoekenden en een rechtvaardige verdeling.

Thuis in de Achterhoek

Een fijn thuis...

Vitale coalities gevormd met partners, om bij te dragen aan een fijn thuis en daarmee een fijn leven voor onze huurders. Enkele voorbeelden:

**Contact tussen burens stimuleren**  
Binnen onze samenwerking met de gemeente Doetinchem, Buurtplein en BUHA, hebben we de campagne #HalloBuren gelanceerd met een #SuperBuur verkiezing, om contact tussen burens – en daarmee fijn wonen – te stimuleren.



**Hulp aan huurders om weer fijn te kunnen leven**  
Site heeft een nauwe samenwerking met stichting Present Achterhoek, de gemeente Bronckhorst en de gemeente Doetinchem, om huurders met weinig financiële middelen en zonder sociaal netwerk, te kunnen helpen met praktische hulp, zoals tuinklussen, om zo een verschil te kunnen maken in een situatie die voor de huurder uitzichtloos leek.



**Duurzame samenwerking voor groene buurten en wijken**  
Zoveel mogelijk groen uit tuinen van sloop- en bouwlocaties redden en hergebruiken in tuinen van huurders. Dat is het doel van de verschillende Struikcofacties die Site in samenwerking met Stichting Struikroven en Present op touw heeft gezet, vanuit onze visie op duurzaamheid en het belang van groen en biodiversiteit in wijken buurten.



Site, is de aanspreekbare verhuurder. Dat uit zich op allerlei manieren. Eén daarvan is dat we toegankelijk zijn. We zijn te vinden in buurten en wijken, maar ook online zijn we aanspreekbaar. Zo hebben we de afgelopen periode:

**Jaarlijks veelzijdig ons gezicht laten zien in buurten en wijken** (o.a. veel Bewonersbijeenkomsten bij renovatieprojecten, huurdersdag).



**Een nieuw huurdersportaal 'MijnSite' gelanceerd.**



7,3

Onze dienstverlening werd de afgelopen jaren gewaardeerd. We kregen van huurders gemiddeld een 7,3.



**Een wijkkar geïntroduceerd, waarmee we nog meer zichtbaar en benaderbaar zijn in buurten en wijken.**



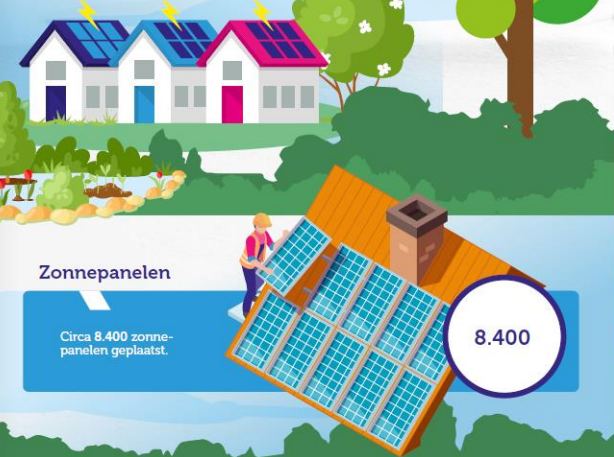
**Huurders én partners actief geïnformeerd en vragen beantwoord via diverse sociale media kanalen.** Eind 2022 hebben behoorlijk wat volgers:



In de periode van 2019 - 2022 hebben we:

Verduurzaming & verbetering

Onze woningvoorraad verduurzaamd en verbeterd, middels renovatie en herontwikkeling van bijna 1.000 woningen.



Zonnepanelen

Circa 8.400 zonnepanelen geplaatst.

8.400

Renovatie & onderhoud

Circa 117 miljoen euro geïnvesteerd in renovatie en onderhoud van woningen. Dat betreft 54% van onze huurinkomsten.



Overname

We hebben woningen weten te behouden voor de sociale volkshuisvesting in de Achterhoek. Zo hebben we woningen van Moerland overgenomen.



88

Nieuwbouw

88 nieuwe energiezuinige woningen gebouwd.

Energielabel

Door onze inspanningen is het aandeel van onze woningen met een groen energie label gestegen van 76% in 2019, naar 81% in 2022.



## 3. RECENSIE EN SAMENVATTING



### 3.1. DE VISITATIE OP HOOFDLIJNEN

Dit hoofdstuk bevat de reflectie van de visitatiecommissie op Sité Woondiensten. Hoe staat het nu met de waarnemingskracht, de verbindingskracht, de realisatiekracht en de verbeterkracht van Sité? Wat is er de afgelopen 4 jaren gerealiseerd en verbeterd? Wat en hoe kan er de komende tijd verder worden verbeterd? Reflectie en een zienswijze op deze vragen zijn door de visitatiecommissie gezocht en gevonden in/door het bestuderen van stukken, een groot aantal interviews met intern en extern betrokkenen en een dag met meerdere dialogosessies tussen (deskundige) betrokkenen over de ontwikkeling van de beschikbaarheid, betaalbaarheid en wonen & Zorg in Doetinchem en Bronkhorst.

### 3.2. SITÉ IS EEN AANSPREEKBARE VERHUURDER

Aanspreekbaarheid was de afgelopen jaren de rode draad in de koers van Sité. De visitatiecommissie heeft daarvan tal van voorbeelden gezien en ook van de belanghebbenden gehoord dat Sité inderdaad wordt beschouwd als aanspreekbaar en luisterend. Ook de huurders, en om hen gaat het tenslotte, gaven aan dat Sité aanspreekbaar is en echt naar hen luistert. Niet alleen voor de aanpak bij onderhoud, maar op allerlei (creatieve) manieren, in het kantoor, in de stad en in de wijken.

#### **Mooie opbrengst uit de Bloemenbuurt**

Zaterdag 12 oktober togen we met ruim 40 collega's naar de Bloemenbuurt. Het was delandelijke Dag van het Huren. Die dag grepen we aan om met een groot deel van de organisatie de huurders op te zoeken om met hen in gesprek te gaan. We vinden het namelijk belangrijk om te luisteren naar wat huurders nodig hebben, zodat we daar zoveel mogelijk bij kunnen aansluiten.

#### **Contact met de burens**

Liefst 47 huurders namen de tijd voor ons. We stelden hen vragen over hoe het contact met de burens is, wat Sité daaraan kan bijdragen en wat voor een rol de huurders daarbij voor zichzelf zien. Dat leverde een positief beeld van de wijk op. De huurders waarderen het wonen in de wijk met een gemiddeld rapportcijfer van 7,7. Ze hebben overwegend een goed contact met hun burens en helpen elkaar als dat nodig is.

#### **Zelf regelen**

Vrijwel alle huurders vinden dat bewoners het contact met de burens zelf kunnen regelen. Ze zien daarbij geen rol voor Sité. Wel leverden de gesprekken andere punten op die Sité de komende tijd gaat oppakken, samen met onze partners in de wijk.

### 3.3. SITÉ HEEFT EEN STERK ONTWIKKELDE WAARNEMINGSKRACHT

De visitatiecommissie ziet dat Sité zich bewust is van de snel veranderende wereld. Niet alleen de mobiliteit van goederen, geld, informatie, maar ook het aantal mensen dat woonruimte zoekt lijkt onbeperkt. Sité wil adaptief worden om tijdig op de bewegelijkheid binnen de volkshuisvesting te kunnen blijven reageren. Jaren was er bijvoorbeeld een trek naar de stad en koophuizen, gevolgd door een recente omslag naar het platteland en toenemende druk op de huurmarkt. In het verleden een verassing in de vorm van verhuurdersheffing door het Rijk die ondertussen gelukkig weer is ingetrokken. Deze bewegelijkheid vraagt volgens Sité om flexibiliteit, om een adaptieve werkwijze en organisatie. De complexiteit van vraagstukken vraagt volgens Sité om samenwerking en



*Impressie van de dialogosessie over beschikbaarheid.*

een zo eenvoudig mogelijke en snelle werkwijze. De visitatiecommissie vindt het uitermate sterk dat Sité zich in haar position paper, maar ook in haar dagelijkse praktijk, hiervan (veel meer dan de commissie doorgaans ziet in de sector) bewust is. Sité is bezig om haar strategische analyse competenties te verbeteren. Dit om tijdig nieuwe handelingsperspectieven te ontwikkelen. Bijvoorbeeld om snel een evenwicht te vinden tussen een stijgende behoefte aan woonruimte in het nu en krimpverwachting op langere termijn. Hoe reëel is deze lange termijn krimpverwachting bijvoorbeeld nog, vraagt Sité zich af?

Eigenlijk gelooft niemand die de visitatiecommissie heeft gesproken (inclusief de alliantiepartners in de dialoog over beschikbaarheid) meer in krimp op afzienbare tijd. Daarin is bijvoorbeeld onvoldoende rekening gehouden met de huisvesting van de snelgroeiende stroom asielzoekers (verdubbeld in 2022) die vanaf 2023 verplicht over het land en ook naar het werkgebied van Sité worden verspreid en allemaal huurders zullen zijn. In de dialoog over de beschikbaarheid, waarbij naast de gemeente en zorgpartners ook marktpartijen aanwezig waren, is daarom open gesproken over de noodzaak tot het snel kunnen realiseren van (flexibele en tijdelijke) wooneenheden. Maar ook over belemmeringen daarvoor.. Soms vormen capaciteitsgebrek bij netwerkbeheerders, bouwkosten, bouwmaterialen en trage bureaucratische procedures belemmeringen, die de woorden 'snel' en 'flexibel' in de praktijk niet altijd herkenbaar maken. De gemeente Doetinchem bijvoorbeeld behandelde Sité bij de beoordeling van vergunningsaanvragen (voor een groot aantal wooneenheden) zoals een burger, wat in de visitatieperiode aanleiding gaf -en bij handhaving van dit beleid in de toekomst zal geven- tot vertragingen die niet aan Sité te wijten waren. Tijdens de dialoogsessie kwam dit aan de orde, waarbij vanuit de gemeente werd aangegeven dat men wil werken aan een oplossing voor dit probleem. De visitatiecommissie beveelt aan om het overleg hierover te starten. Maar evenzeer werd er gesproken over kansen, zoals structureel overleg en/of samenwerking van Sité, gemeente en huurders met marktpartijen of de mogelijkheid om Sité en/of bepaalde marktpartijen (die bewezen hebben aan kwaliteitseisen te voldoen) te behandelen als "trusted partners", die de regels en voorschriften kennen en nakomen, waardoor er sneller en soms minder precies behoeft te worden gecontroleerd, hetgeen de snelheid en slagkracht van realisatie kan toenemen. De ontwikkeling van Sité naar wendbaarheid, is naar de mening van de commissie een compliment waard. Het strategische lange termijnplan is bijvoorbeeld geactualiseerd terwijl Sité daarvan, door dynamische programmering, van afwijkt wanneer men ziet of verwacht dat de feitelijke ontwikkelingen neigen af te wijken van de eerdere sociale of financiële prognoses.



*Uthuuskes bleken gewild bij jongeren.*

Bij wendbaarheid behoort ook het experimenteren. Een voorbeeld van anticipatief experimenteren is het realiseren van een klein aantal flexibele wooneenheden, specifiek voor jongeren. Het vasthouden van jongeren door werk, huisvesting en vertier draagt bij aan het vitaal houden van de woonomgeving. In 2022 zijn drie Uthuuskes, duurzame, compacte en betaalbare woningen via loting aan jongeren toegewezen. Zou er belangstelling zijn was één van de vragen? Nou, de belangstelling voor deze woonvorm bleek enorm groot. Momenteel bereiden de gemeente Doetinchem en Sité mede op basis van dit experiment een contingent aan flexibele eenheden voor (het zogenaamde Flexcity plan nabij het station).

Dat is ook nodig want de kwantitatieve en kwalitatieve opgaven nemen niet alleen toe, maar zijn ook nog eens vestrengeld. Tijdens de dialoogsessie over wonen en zorg bleek bijvoorbeeld dat de toenemende druk op de lokale huurmarkt maakt dat mensen die begeleid wonen, maar klaar zijn om zelfstandig te wonen, niet kunnen uitstromen uit deze (kostbare) voorziening. De deelnemers aan de dialoogsessie vonden dit zowel naar de betrokkenen, maatschappelijk en financieel gezien een ongewenste situatie die tegengegaan dient te worden. De commissie beveelt aan om het experimenteren als vast onderdeel van het verkennen van toekomstige oplossingen in de werkwijze te verankeren.

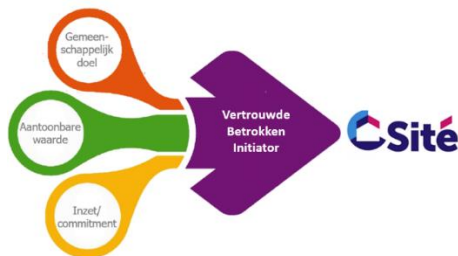
### **3.4. SITÉ ONTWIKKELT OOK HAAR VERBEELDINGSKRACHT**

De visitatiecommissie ziet Sité ook groeien in de verbeeldingskracht (gericht op de langere termijn). Naast de reguliere scenario's die veel corporaties hanteren op bijvoorbeeld het gebied van duurzaamheid, betaalbaarheid en financiële middelen) werkt Sité, met externe ondersteuning en belanghebbenden, aan andere scenario's, waarbij toekomstbeelden worden geschetst. "De Maatschappelijke Corporatie", waarbij wonen, zorg en welzijn zijn geïntegreerd, "De Woon Corporatie", waarbij Sité de woonvraag regisseert, koploper is in innovatieve bouw en vastgoed van derden beheert en tenslotte "De Klimaatcorporatie", waarbij Sité haar keuzen baseert op de vraag in combinatie met een maximale bijdrage aan een schoner/beter klimaat".

Sité voegt zo verbeeldingskracht aan haar organisatorische krachten toe. Deze scenario's kunnen enerzijds de toekomst mede vormen en anderzijds de wendbaarheid van Sité verder laten toenemen. Deze ontwikkeling naar een wendbare organisatie die haar beleid en werkwijzen voortdurend in kleine beheersbare stapjes aanpast is geïnitieerd door de bestuurder, maar breed gedragen door de Raad van Commissarissen en het managementteam. De visitatiecommissie is van mening dat naast het nadenken over actuele problematieken, het voorddenken over de toekomst op langere termijn bij Sité zeer goed ontwikkeld is; beter dan doorgaans in de sector.

### 3.5. SITÉ HEEFT EEN GROTE VERBINDINGSKRACHT, KAN NOG MEER DÉ SPIL ZIJN IN VITALERE ALLIANTIES

Volkshuisvestelijke opgaven zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid zijn ingewikkelde (wicked) problemen; zo complex dat de problematiek niet aangepakt kan worden door één partij, maar vraagt om samenwerking en een zo eenvoudig mogelijke werkwijze. Veel organisaties zijn echter niet ingesteld op structurele samenwerking, maar hoogstens op incidentele samenwerking. Externe resultaten leggen het zo regelmatig af tegen interne organisatorische belemmeringen. Partners worden te vaak gezien en (erger nog) behandeld als 'juniorpartner'; aanvullend en slechts ondergeschikt. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat hiervan binnen Sité gelukkig geen sprake is. Sité is zowel regionaal als lokaal actief onderdeel van allianties. Een regionaal voorbeeld vormt de deelname aan de 8RHK Ambassadeurs; een samenwerkingsverband van overheden, ondernemers en maatschappelijke organisaties, dat zich inspant voor kwaliteit van leven en werken voor alle inwoners van de Achterhoek. Dit heeft geleid tot een regionale visie en uitvoeringplannen op allereerste onderwerpen. De visitatiecommissie heeft eveneens vastgesteld dat Sité de afgelopen jaren ook op lokaal niveau intensief heeft samengewerkt met een groot aantal partners in allianties rondom haar opgaven. De huurders en partners oordelen positief over de samenwerking, het luisterend vermogen en de invloed op het beleid dat Sité hen geeft.



#### **Zijn de allianties vitaal genoeg?**

Een van de vragen die, op verzoek van Sité, centraal stonden tijdens de visitatie was in hoeverre de belangrijkste bestaande allianties vitaal zijn. Onder vitaal verstaat de commissie onder meer voorzien van de juiste partners, energiek, fris, fundamenteel en vol geestkracht.

Volgens de visitatiecommissie kunnen de allianties in het werkgebied zowel rondom de prestatieafspraken als de belangrijkste opgaven (betaalbaarheid, beschikbaarheid en wonen-zorg) met name op strategisch niveau verder in vitaliteit toenemen. Er is daarbij onder

#### Wie zou initiator moeten zijn?

meer gesproken (Zijn er voldoende en de juiste partners?) over het betrekken van zorgpartijen bij het proces en inhoud van de prestatieafspraken, waardoor het tripartite karakter daarvan zich kan ontwikkelen tot een kwartetbenadering van wederzijdse afspraken. De visitatiecommissie beveelt aan om deze ontwikkeling nader uit te werken.

Verder is tijdens de dialogen gebleken dat (Zijn de allianties energiek en vol geestkracht?) dat zowel zorg-partijen, markt/bouw partijen, huurders en gemeenten geïnstitutionaliseerd structureel overleg op strategisch niveau van belang vinden om ook de opgaven op het gebied van de betaalbaarheid en beschikbaarheid meer als collectief te leren benaderen. De visitatiecommissie beveelt aan om dit nader uit te werken.

De visitatiecommissie vindt het een compliment waard dat Sité door zowel de huurders en zonder uitzondering door haar alliantiepartners vertrouwd wordt. Men noemt Sité nadrukkelijk als dé trusted partner, de partij die door alle belanghebbenden wordt vertrouwd. Dit geeft Sité naar de mening van de visitatiecommissie een positie waarin men, nog meer dan tot dusver, het initiatief kan nemen om de opgaven gemeenschappelijk te benaderen. De personele capaciteit die binnen de gemeenten beschikbaar is wordt door zowel de gemeenten zelf als door Sité beschouwd als onvoldoende en vormt daarmee een belemmerend aspect. Door bezuinigingen is de formatie afgenomen. De visitatiecommissie vergelijkt de situatie als patiënten die een maagverkleining hebben ondergaan, maar wel gedwongen zijn omvangrijke maaltijden te verorberen; een ongezonde situatie. Een wooncrisis vereist een crisisformatie; ook bij gemeenten. Kortom samenwerken moet, maar kost tegelijkertijd inspanning, tijd en geld. Initiatief en denkkraft moet nog (te) vaak vanuit Sité komen.

De commissie heeft zowel gesproken met de huurdersvertegenwoordiging Siverder als met individuele huurders. Het beleid waarbij Siverder de betrokkenheid van haar leden (succesvol) wil laten toenemen en laat toenemen (meet hoeveel en op welke wijze men de huurders weet te bereiken via de website) is naar de mening van de visitatiecommissie een compliment waard. Stapje voor stapje bezoeken meer huurders de bijeenkomsten. Huurders zijn te spreken over de wijze waarop Sité en ook Siverder probeert te werken; eerst luisteren, dan nadenken en tenslotte doen. De visitatiecommissie beveelt aan dit uit te breiden met één stap, de check of de huurder tevreden is. Huurders vinden dat het periodiek onderhoud 'loopt als een Tierelier', maar hebben de tevredenheidscheck als wens bij klachten en reparatieverzoeken. De maatschappelijke verankering van de partners en Sité is goed, maar op aspecten, met name vanuit de gemeenten en zorgpartijen voor verbetering vatbaar.

### 3.4. SITÉ HEEFT REALISATIEKRACHT EN DOET DOORGAANS WAT IS VOORGENOMEN

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Sité doorgaans realiseert wat ze zich heeft voorgenomen. Wanneer de realisatie vertraagd is, is er sprake van exogene omstandigheden, waarbij een langdurig tijd vretend proces van vergunningsbeoordeling en verlening een oorzaak is. Gegeven de enorme opgaven is het natuurlijk de vraag in



hoeverre Sité, gegeven haar maatschappelijke en financiële capaciteiten, voldoende doet? De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat deze vraag ook door Sité zelf is gesteld en beoordeeld. De volatiliteit en complexiteit in de opgaven maakte het naar de mening van bestuurder en Raad van Commissarissen van Sité nodig om te kiezen voor een nog ambitieuzere visie. Het management beseft dat de toegenomen volatiliteit het nodig maakt om versnelling aan te brengen in het proces van strategiewijzigingen naar de uitvoering daarvan door het tactisch naar het operationeel niveau. De begroting 2023 en Meerjaren verkenning 2024-2032, (weliswaar vallend buiten de visitatieperiode, maar gegeven een oordeel over het meerjarenbeleid niet buiten beschouwing te laten) is aangescherpt en laat zien dat Sité de financiële middelen die vrijkomen door onder meer het vervallen van de verhuurderheffing direct en volledig heeft vertaald naar een ophoging van de nieuwbouwportefeuille (€ 60 miljoen extra) en het opvoeren van het tempo van renovaties (€ 30 miljoen extra). Dit betekent dat het aantal te realiseren (soms na sloop) nieuwbouwwoningen in de komende tien jaar stijgt van 540 woningen naar ruim 750 woningen. Het aantal woningen dat zal worden gerenoveerd is verhoogd van ongeveer 200 naar circa 300 woningen per jaar. De visitatiecommissie ziet op basis van de gesprekken (van hoog tot laag binnen de organisatie) dat Sité zich zodanig heeft ontwikkeld dat men, op een moment dat het Rijk, de gemeente en corporaties zullen moeten inspannen om een toenemend aantal woningzoekenden te huisvesten, niet zal blijven hangen in de gewoonte om volkshuisvestelijke opgaven met uitsluitend een bril van 40 jaar exploitatie van haar bezit te beschouwen. De opgaven, het Rijk, de gemeenten, de partners en bouwers, maar ook medewerkers van Sité tonen inzicht en de bereidheid om de opgaven mede te benaderen vanuit een kortere tijdshorizon van 15 jaar.

### **3.5. LEREN EN VERBETEREN MAKEN ONDERDEEL UIT VAN HET DNA VAN SITÉ**

De visitatie commissie is nagegaan of Sité lerend is omgegaan met de waarnemingen uit de vorige visitatie.

***De vorige visitatiecommissie gaf aan dat Sité een expliciete, sturende visie en strategie miste, als houvast bij de invulling en uitvoering van vastgoedprojecten en langetermijninvestering.*** De huidige visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Sité hieraan hard en succesvol heeft gewerkt. In 2020 is een portefeuilleplan vastgesteld. In 2022 is dit plan geactualiseerd. Sité werkt met gebiedsvisies, met visie en doelen per gebied, dorp of wijk. Op basis van het portefeuilleplan en gebiedsvisies wordt fasegewijs tot besluitvorming gekomen rond concrete projecten. Het interne proces van vastgoedsturing is verankerd in de Planning en Control cyclus en de P&C planning. Via maandelijkse strategische en ook ambtelijke overleggen zijn projecten als agendapunt geagendeerd en wordt expliciet gesproken over ontwikkellocaties binnen de gemeente. De prestatieafspraken tussen Sité, Siverder en de gemeenten worden jaarlijks verder ontwikkeld op basis van de ervaringen van het jaar daarvoor. De sturing via beschouwing van de opgaven in de driehoek (betaalbaarheid, duurzaamheid en beschikbaarheid) maakt dat op het gebied van prestatieafspraken heldere keuzes worden gemaakt.

***De vorige visitatiecommissie adviseerde om contact met belanghebbenden op strategisch niveau vorm te geven.***

De huidige visitatiecommissie heeft vastgesteld dat het goed luisteren naar huurders en partners (zowel op operationeel als tegenwoordig ook op strategisch niveau) is verweven het denken en handelen van Sité. In de uitkomsten van de enquête en tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie roemen belanghebbenden Sité hier (terecht) om. Bij de actualisatie van de koers (2022-2026) zijn partners uit alle domeinen actief betrokken.

***De vorige visitatiecommissie gaf aan dat de afweging van de maatschappelijk inzet van het vermogen zou kunnen verbeteren door de maatschappelijke effecten van investeringen onderdeel te laten zijn van scenario's die Sité hanteert.*** De huidige visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Sité zich de afgelopen jaren inzet om per euro een zo groot mogelijk maatschappelijk effect te sorteren. Sité is geen beheerorganisatie en verantwoordt zich extern helder en regelmatig over de vraag hoe men waarde toevoegt voor de mensen die huren. De toekomstverkenningen die al eerder zijn benoemd geven blijk van het feit dat ook op dit punt is geleerd. Sité slaagt er steeds beter in om al verbeterend een 'fijn thuis' te verbinden aan andere levensdomeinen door vitale coalities te sluiten.



**Daarnaast heeft de visitatiecommissie gekeken naar de ontwikkeling van de verbeterprocessen van Sité.** Tientallen stromingen beschrijven wat 'goed' leiderschap inhoudt. Mintzberg heeft met de stopwatch in de hand geobserveerd wat leiders in feite doen en beschrijft ze als rondrennende duizendpoten. De directeur van Sité geniet, wellicht juist omdat ze niet rondrent maar echt in verbinding is met zowel haar interne omgeving als de externe omgeving, aanzien als richtinggevende en als een voorbeeld van 'do what you preach'. Ze

wordt beschreven als ambassadeur van- en voor Sité, iemand die iets uitstraalt van 'pak je kans', iemand die veel vertrouwen geeft, wordt vertrouwd en iemand die interne en externe groeimogelijkheden stimuleert. De Raad van commissarissen vervult daarbij op een stimulerende wijze zowel haar rol als werkgever, spiegel als positief kritische toezichthouder. Bij het sturen op waarnemingskracht, verbindingskracht, realisatiekracht en verbeeldingskracht is het logisch om na te streven dat het verbeteren deel gaat uitmaken van het dagelijks werk. Niet wachten tot uit de KPI en KSF blijkt dat er bijsturing nodig is maar eigenlijk dagelijks in het werk stilstaan bij de vraag hoe het nog beter, sneller en natuurlijk ook leuker kan. Sité heeft focus gezet op drie ontwikkelthema's binnen de organisatie die naar de mening van de visitatiecommissie logischerwijs voortvloeien aan de eerder beschreven ontwikkelingen waarbij adaptiviteit en vitaliseren van samenwerking worden nagestreefd. De focus is gelegd op het ontwikkelen van de talenten van medewerkers, het ontwikkelen van de kunst van het schakelen en op netwerksamenwerking. Medewerkers en OR van Sité zeggen vrijheid in het werk te ervaren, mogelijkheden om creatief oplossingen te zoeken te waarderen en roemen een goed inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. De organisatie moet er nog wel aan wennen om ook te leren op een andere wijze dan men gewend was; bijvoorbeeld door het verder en nog nadrukkelijker aansporen en inspireren en door te experimenteren, oefenen, te leren, te reflecteren maar vooral te doen. Op basis van de gesprekken met bestuurder, Raad van Commissarissen gebleken verwacht de visitatiecommissie dat dergelijke randvoorwaarden voor het optimaal kunnen inzetten op verdere toename van de organisatiekracht de komende jaren verder geoptimaliseerd zullen worden.

### **3.6. SAMENVATTING BEVINDINGEN, OORDEEL COMMISSIE EN SWOT-ANALYSE**

<p><b>DE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE WORDT ALS ZEER GOED BEOORDEELD.</b></p> <p>De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de integrale manier waarop Sité naar de opgaven kijkt. Niet alleen in het bewustzijn van de huidige groei-, maar ook van de volatiliteit (bewegelijkheid) binnen de volkshuisvesting. Doorgaans realiseert Sité zich wat het zich heeft voorgenomen. Niet alleen wordt beschikbaarheid en betaalbaarheid, nu en op termijn, bekeken vanuit het perspectief van de huurder (veel ruimer dan kale aantallen en kale huurkosten), maar Sité probeert ook bij te dragen aan maatschappelijke ontwikkelingen en andere levensdomeinen, die voor de huurder fijn wonen bepalen. Sité is oprechte huurdersgericht. Huurders zijn geen last, maar een -leuke, interessante doelgroep- en/of opgave. Het is een houding van: "ga uit vanuit de huurder alsof het jezelf betreft". Huurders geven aan dit ook te merken.</p>	<p><b>DE MAATSCHAPPELIJKE VERANKERING WORDT ALS NAAR BEHOREN BEOORDEELD</b></p> <p>Sité ziet haar rol als corporatie ruim. Fijn wonen vraagt om betrokkenheid op allerlei terreinen, met allerlei partners. Die betrokkenheid straalt er bij Sité van af. Deze houding maakt ook dat Sité aanjager en trekker is bij allerlei samenwerkingsverbanden die kunnen bijdragen aan het woon- en leefklimaat in het werkgebied. Sité wenst met de visitatiecommissie dat ook de andere partners een actieve verantwoordelijkheid nemen om de samenwerking vitaal houden. De visitatiecommissie heeft bewondering voor de lef waarmee Sité in dialoogsessies de visitatie heeft benut voor versterking van het besef van de maatschappelijke opgave. Dat is een mooi begin van het 'elkaar aanspreken' op een maatschappelijke verantwoordelijkheid.</p>
<p><b>DE MAATSCHAPPELIJKE BESTURING WORDT ALS ZEER GOED BEOORDEELD.</b></p> <p>Sité heeft een toezichtskader ontwikkeld dat niet uitgaat van wat je niet zou moeten doen, maar vooral is toegespitst op wat je kan doen, vanuit de visie dat het maatschappelijk vermogen ook maatschappelijk behoort te renderen. De RVC heeft een duidelijke visie op haar rol. Het bepalen van richting en tempo wordt mede vorm gegeven door het bespreken van dilemma's met de bestuurder. Bestuurder en RVC onderzoeken voortdurend hoe ze elkaar in hun kracht krijgen en houden. De organisatie staat klaar voor de volgende stap, waarbij het collectief en individueel sturen op prestaties een onderwerp van gesprek is bij het personeel, management en de raad van commissarissen.</p>	<p><b>DE MAATSCHAPPELIJKE CAPACITEIT WORDT ALS ZEER GOED BEOORDEELD.</b></p> <p>Sité is en blijft financieel gezond. Om de doelen te bereiken, is de organisatie gedurende de visitatieperiode aangepast, zowel in de structuur, de sturing als werkwijze. Om een aanspreekbare organisatie te zijn is het van belang dat iedereen weet wat dat betekent in de functie die men heeft; dus wat er van hen wordt verwacht. Dit leidt tot trajecten waarin persoonlijke ontwikkeling en benodigde competenties centraal staan. Sité investeert in de verbetering van opdrachtgeverschap, zowel intern als extern, en streeft naar een zakelijkere aanpak en partnerschap. Een sterke bedrijfsvoering is essentieel om de ambities waar te maken, waarbij efficiënte keuzes gemaakt worden zonder de flexibiliteit te verliezen om te doen wat nodig is.</p>



### STERKE PUNTEN (BEHOUDEN)

- Goed ontwikkelde waarnemings-, realisatie- en verbeterkracht.
- Adaptieve voorbereiding op meerdere toekomsten, die Sité beweeglijker maken.
- Inspirerende bestuurder en stimulerend management.
- Vertrouwen binnen en buiten de organisatie in de organisatie en haar beleid.
- Drive om te excelleren.
- Empathisch en niet paternalistisch naar huurders.

### ONTWIKKEL PUNTEN (VERBETEREN)

- Snelle tactische doorvertaling van koersaanpassingen in de operatie (laatste deel wendbaarheid), iedereen meenemen in het iedere dag wat beter doen.
- Durf om verantwoordelijkheid te nemen en te experimenteren in de operatie.
- Inhoud geven aan de vitaliteit en het ritmisch samenkomen met (o.a. zorg en bouw) partners op case én op strategisch niveau.
- Leane procedures en formatie gemeenten.



### KANSEN (VERZILVEREN)

- Proactief betrekken van een breed scala aan belanghebbenden, inclusief marktpartijen, bij het formuleren en snel realiseren van de wensportefeuille.
- Benutten van de op vertrouwen van alle partijen gebaseerde spilfunctie op maatschappelijk vlak.
- Het kiezen van een pragmatische- maar indien nodig bestuurlijk escalerende rol bij het signaleren van belemmeringen bij het met partners realiseren van opgaven.

### BEDREIGINGEN (MITIGEREN)

- Verwachte gestage groei aantal, gespreide, vluchtelingen (100.000/jr), die zullen gaan huren, in relatie tot beschikbaarheid en sociale problematieken.
- Landelijke prioriteringen die ruimte voor lokaal beleid en bestedingen wegnemen.
- Schaarste op de arbeidsmarkt en prijsstijging materialen.
- Het voldoende meenemen van de operatie in de organisatieontwikkeling en scenario's.
- Te veel alleen trekken aan de samenwerking.

## 4. MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Dit visitatieveld beschrijft en waardeert de prestaties van Sité. De visitatiecommissie heeft hier over gelezen en gesproken en zo in beeld gebracht hoe huurders en belanghebbenden de prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn.

### 4.1. DE OPGAVEN VAN SITÉ

De commissie ziet Sité opereren in een snel veranderende wereld. Met plaatselijke ontwikkelingen, regionale ontwikkelingen en met steeds meer landelijk gestuurde opgaven. Met stijgende bouwkosten en oplopende rente. Met op regionaal niveau een spanning is tussen de lange termijn krimpprognoses en de urgentie van de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten op de woningmarkt op korte termijn. Sité is zich ervan bewust dat men de opgaven niet alleen kan oplossen.



*Prestatieafspraken tussen drie partners; mogen of moeten woon-zorg partijen als 4<sup>e</sup> partner aansluiten?*

Met de gemeenten Doetinchem, waar verreweg het grootste bezit is, en met Bronckhorst zijn samen met de huurders-vertegenwoordigers prestatieafspraken gemaakt voor de visitatieperiode. Hieronder liggen in beide gemeenten lokale woonagenda's. Daarnaast wordt bij het maken van de afspraken gekeken naar de regionale afspraken en de bieding van Sité Woondiensten. Met de gemeente Oude IJsselstreek zijn geen prestatieafspraken gemaakt. Sité heeft daar een bescheiden bezit, te weten 117 woningen die recentelijk zijn overgenomen van Mooiland. Wel heeft Sité Woondiensten deze gemeente over haar voorgenomen activiteiten in 2022 in Oude IJsselstreek geïnformeerd. Sité heeft geen prestatieafspraken gemaakt op regionaal niveau. Wel is Sité onderdeel van een sterk regionaal

samenwerkingsverband, 8RHK, waarbinnen overheid (7 gemeenten in de Achterhoek), (maatschappelijke) organisaties en ondernemers vertegenwoordigd zijn. Sité vervult daarin een actieve rol. In de over de afgelopen jaren geformuleerde afspraken sets met beide gemeenten zitten veel overlappende thema's. Passend aanbod, duurzaamheid, betaalbaarheid en relatie wonen-zorg komen als prestatie opgaven in beide gebieden terug. De invulling is daarbij afhankelijk van de lokale context.

In de Achterhoek is er volgens de laatste (naar de mening van de visitatiecommissie, gegeven de verwachte toename en spreiding van asielzoekers/statushouders, niet meer actuele) prognoses sprake van aantoonbare groei in Doetinchem en naast vergrijzing op termijn sprake van bevolkingskrimp in het landelijk gebied buiten Doetinchem. Buiten de kernen betekent dit een risico op verschromelende voorzieningen. Leefbaarheid, en voor Bronckhorst expliciet vitale kernen, zijn daarom naar de mening van de commissie logische aandachtspunten in de tijdens deze visitatieperiode gemaakte prestatieafspraken. In de opdracht die Sité voor zichzelf in de position paper ziet, komt dit ook helder naar voren: het gaat niet zomaar om wonen, maar om een fijn leven. Dit sluit eveneens aan op de in regioverband opgestelde opgave rond wonen; een passende woning voor iedereen, goed wonen voor een gezonde en duurzame Achterhoekse economie en wonen als basis voor de leefbaarheid.

In de voorgesprekken met de visitatiecommissie heeft Sité aangegeven de nieuwe visitatiemethodiek graag te willen benutten om met relevante ketenpartners een drietal belangrijke opgaven voor het werkgebied verder te onderzoeken en daar handvatten uit te halen voor toekomstig handelen. Dit ook omdat voor de aanpak van deze 'wicked problems' meer partijen nodig zijn dan alleen de corporatie. Bovendien, om de woorden van een deelnemer te citeren, vraagt de aanpak om andere dan de oude oplossingen omdat ze "te groot zijn om ze op de oude manier aan te pakken". Dit heeft geleid tot een drietal inspirerende dialoogsessies over de toekomst van wonen en zorg, over de betaalbaarheid (huur, energie/water- en overheidslasten) en de beschikbaarheid van voldoende, passende wooneenheden.

#### 4.2. DE BESCHIKBAARHEID VAN WONINGEN

##### **Geformuleerde kernvraag**

Hoe Sité en haar partners gezamenlijk het spanningsveld tussen de korte termijn urgentie en lange termijn behoefte kunnen overbruggen, daarbij flexibel te blijven én oog te blijven houden we voor de relatie tussen het fysiek en sociale domein?

##### **De opgave**

Ook in het werkgebied van Sité is sprake van veel dynamiek op de woningmarkt. De vraag naar woningen, met name in Doetinchem, is toegenomen. De toenemende vraag is mede veroorzaakt door uitstroom van huurders uit beschermd wonen, maatschappelijke opvang en door een toenemend aantal statushouders. Per saldo heeft dit geleid tot een toegenomen zoektijd. Met name het aantal statushouders, 85 % van het aantal asielzoekers, zal de komende jaren naar verwachting sterk groeien. De spreidingswet zal vermoedelijk een effect hebben dat men blijft hangen waar men tijdens de procedure is opgevangen. De reactie op de eerdere krimpprognoses was de ambitie om een aantrekkelijk en toegankelijk kwantitatief en kwalitatief woonklimaat te realiseren om krimp zo veel mogelijk te voorkomen en nieuwe bewoners te trekken. De woningvoorraad in de gemeente Doetinchem kan op basis van de korte én langere termijn vraag verder groeien, maar tot dusver ligt de opgave in de gemeenten Bronckhorst en Oude IJsselstreek voor Sité vooral op het verbeteren van de kwaliteit van de woningen.

##### **De prestaties**

Het antwoord van Sité is het voortdurend anticiperen op actuele ontwikkeling in de woonbehoeften en daar aan- en verkoop, transformatie en nieuwbouw op afstemmen. De prognoses maakt Sité via toekomstscenario's en het voortdurend om zich heen zien. Ook wordt daarbij rekening gehouden met de regionale woningmarkt, de gemeentelijke woonvisies en de kwantitatieve opgave binnen het domein wonen & zorg.

De mismatch tussen vraag en aanbod is gedeeltelijk kwantitatief, maar vooral ook kwalitatief van aard. Er zijn bijvoorbeeld relatief veel eengezinswoningen, terwijl starters, jongeren en senioren behoefte hebben aan bescheidener woonruimte (al dan niet gecombineerd met zorg). In het nieuwe portefeuilleplan van Sité is op basis van deze constatering geanticipeerd door rekening te houden met vergrijzing, een groeiende vraag naar huurwoningen en groei van een- en tweepersoonshuishoudens. Sité brengt dit in de praktijk door bijv. Uuthuskes te bouwen voor jongeren of door verouderde flats aan de Beethovenlaan in Doetinchem met in totaal 64 appartementen te herbouwen tot 70 wooneenheden, waarvan meer dan de helft kleinere 2 en 3 kamerwoningen, geschikt voor starters en senioren. Sité heeft uitgesproken op de groeiprognoses te willen anticiperen door in Bronckhorst gericht maatwerk te leveren in de vorm van (flexibele, tijdelijke) woningbouw.

In de verslagperiode heeft Sité 88 nieuwe woningen opgeleverd en meer dan 1000 vernieuwd. Nieuwbouw bij Sité was en is 'automatisch' energiezuinig. Samen met de overname van bezit van anderen is het aantal wooneenheden tussen 2019 en 2022 met 187 gestegen. Probleem bij nieuwbouw is de tijdspanne van bouwtrajecten. Buiten de verantwoordelijkheid van Sité ligt het feit dat de huidige doorlooptijd van bestemmingsplan tot bouwvergunning en feitelijk bouwen enorm lang is. De ondercapaciteit bij de gemeenten om ruimtelijke processen snel af te wikkelen is hiervan mede de oorzaak. Er is sprake van een wooncrisis en die verdient naar de mening van de visitatiecommissie ook bij de overheid een crisis-formatie; dus voldoende ambtelijke capaciteit. Tenslotte is er sprake van prijsstijgingen van materialen en personeelsgebrek bij bouwers. Dit alles maakt duidelijk dat (ver)nieuwbouw tegenwoordig niet simpel is, zelfs wanneer er geen sprake is van een gebied met beperkingen op basis van de stikstofnormen. De visitatiecommissie vindt het een compliment waard dat Sité, ondanks deze belemmeringen, de geprognosticeerde nieuwbouw heeft gerealiseerd en momenteel een flinke lijst met plannen en locaties in ontwikkeling heeft. Beschikbaarheid gaat over aantallen woningen, maar daarnaast ook over verdeling van woonruimte over groepen die daar behoefte aan hebben. Daar heeft Sité in de visitatieperiode naar de mening van de visitatiecommissie veel aan gedaan. Er is gestuurd op meer toewijzingen aan starters en senioren. En er is gewerkt aan een betere verdeling met meer gerichte aandacht voor

CHECK DE  
BESCHIKBAARHEID



## DE ROND KOMERS

In Doetinchem  
komen we er samen uit.

kwetsbare groepen. Er is afgesproken om 20% van alle vrijkomende woningen voor deze groepen te gebruiken. Via 'Housing First' werkt Sité aan de aanpak tegen dakloosheid. Voor de overige woningzoekenden is samen met andere corporaties 'Thuis in de Achterhoek' ingevoerd, een portaal dat door woningzoekenden voor alle Achterhoekse corporaties kan worden gebruikt.

### De dialoogsessie

In de dialoogsessie over beschikbaarheid waren gemeenten (ambtelijk en wethouders), marktpartijen (bouwbedrijven) en een zorgpartij uitgenodigd om samen met Sité het hoofd te breken over het optimaliseren van beschikbaarheid.

Vanuit de marktpartijen is aangegeven dat men (mede op basis van de principes van het verantwoord ondernemen) graag wil meedenken en meewerken aan een snellere en betere beschikbaarheid. Men wil dan in vroeg stadium betrokken worden en in hun private belang erkend wordt (uiteindelijk moet er verdiend kunnen worden). Daarbij kan wat hen betreft gesproken worden over 'open calculatie', waarbij er bij de partners inzicht ontstaat in (de omvang en) de wijze waarop wordt verdiend. Vanuit de gemeenten is aangegeven dat men open staat voor gesprekken over de versnelling van het proces van vergunningsaanvragen, dat in de visitatieperiode aanleiding heeft gegeven tot vertraging in de oplevering van de nieuwbouw. Alle partijen gaven aan dat de komende actualisering van de prestatieafspraken een goed begin zou kunnen zijn om met elkaar (gemeenten, corporatie en markt) te onderzoeken wie wat kan doen, tot op buurtniveau. Tijdens de dialoog kwam sterk naar voren dat eigenlijk alle partijen het erover eens zijn dat de noodzaak van snelheid en flexibiliteit maakt dat de huidige bouwhorizon van 40 jaar aangevuld zou moeten worden met een horizon van 20 jaar en dat vroegtijdige en nauwere samenwerking in het upgraden van bestaand bezit zou kunnen leiden tot een grotere creativiteit in het realiseren daarvan. Alle partijen gaven aan Sité te vertrouwen en uit te nodigen om het initiatief te nemen om de beschouwingen op strategisch niveau op structurele basis voort te zetten.

### 4.3. DE BETAALBAARHEID VAN WONEN

#### Geformuleerde kernvraag

Wat en hoe kunnen we samen met onze partners de woonlasten (huur, energie, water en belastingen) voor de huurders op een acceptabel niveau houden.

#### De opgave

Sité heeft veel relatief goedkope woningen. Van het bezit valt voor 11,4% in de categorie goedkoop, voor 77,4% in de categorie betaalbaar, de 9% daarboven valt onder de liberalisatiegrens en 2,2% daarboven. Voor Sité heeft betaalbaarheid uitdrukkelijk niet alleen te maken met de huren, maar met de totale woonlasten. Door de toename van de energielasten, waterprijs en overheidslasten wordt wonen en huren moeilijker betaalbaar. Uit eigen waarneming van Sité en die van ketenpartners blijkt dat de lasten van huurwoningen voor steeds meer mensen problematisch wordt. Betaalbaarheid is een relatief begrip omdat er bijvoorbeeld tegelijkertijd een aanmerkelijk aantal woningzoekenden zoeken naar een woning (met bijbehorende kwaliteiten) boven de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens.

#### De prestaties

Het streefhuurbeleid van Site voorziet erin dat de huidige 90% woningen onder de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens via het portefeuilleplan moet groeien. De afgelopen jaren was er een verschuiving van enkele procenten van goedkoop en betaalbaar naar relatief duurder; Sité wil dit veranderen. Huurders die financiële problemen komen kunnen rekenen op passende aandacht bij Sité. Daarbij zijn er afspraken gemaakt met partners als de gemeente en Present (in het huurschuldenuitstel) waardoor er snel een maatwerkactie volgt na geconstateerde huurachterstand. Maar Sité hanteert naast reactieve ook algemene preventieve instrumenten. Zo wordt met nieuwe huurders, in het bijzonder met starters en met degenen die uit een beschermd wonen-situatie komen, het gesprek gevoerd over wat de woonlasten zullen gaan worden. Daarvoor heeft Sité een consulent huur en inkomen aangesteld. Goede informatie vooraf voorkomt problemen achteraf. Toen bleek dat huurders met blokverwarming sterk leden onder de stijgende energieprijzen is voorlichting gegeven en zijn tips gedeeld. Vermeldenswaard is dat Sité voor huurders voor wie dat passend is, woningruil naar een goedkopere woning mogelijk maakt en bewoners actief adviseert over het optimaal gebruik maken van landelijke, provinciale- en lokale mogelijkheden tot subsidies die het inkomen van huurders

kunnen laten toenemen. Ter demping van de woonlasten koerst Sité op verduurzaming. Sité pakt de woningen met de slechtste energie labels het eerst aan, waarbij Sité inzet op een zo laag mogelijke energievraag (dus een woning wordt niet aardgasvrij gemaakt voordat dat de woning heel goed geïsoleerd is). Ook combineert Sité een warmtepomp, indien mogelijk, altijd met zonnepanelen, wat de energierekening laag houdt. De mogelijkheid die Sité aan huurders bood om zonnepanelen en elektrisch koken te installeren is een groot succes gebleken. Samen met andere partijen, zoals het middelbaar onderwijs, de bank, de gemeente, energiecoaches, e.d. neemt Sité deel aan het project Rondkomers. Elk jaar worden daar een aantal financiële thema's gekozen waarop allerlei activiteiten en campagnes gericht worden.

### **De dialoogsessie**

In de dialoogsessie over de woonlasten namen vertegenwoordigers deel van de huurders, de financiële instellingen (deelnemers aan Rondkomers), maatschappelijke instellingen en medewerkers van Sité die betrokken zijn bij huurders met financiële issues. Een belangrijke uitkomst van de dialoog was dat alle deelnemers het erover eens zijn dat er voldoende gebeurt nadat een huurder met een lager inkomen in betalingsproblemen is gekomen. Dat maakt het mogelijk om de aandacht nog meer op preventie te leggen en te zoeken naar mogelijkheden om huurders te bereiken met een iets hoger inkomen die nog (net) niet in betaalachterstanden zijn geraakt. De deelnemers hebben zich voorgenomen om het bestaande overleg Rondkomers te gaan gebruiken om na te denken hoe deze doelgroep in kaart te brengen en te benaderen.

Ook heeft men aangegeven collectief een, te gebruiken of te verspreiden, bundeling te maken over financiële regelingen, tegemoetkomingen en begeleidingsmogelijkheden van het rijk, de provincie en de gemeenten. De dialoogthema's hangen natuurlijk samen. Het bouwen van goedkopere, kleinere woningen betekent lagere stichtingskosten en daardoor kunnen ook lagere huren worden gevraagd. Daarnaast werd gesproken over de mogelijkheid om via de plaatsing van meer zonnepanelen dan nodig voor eigen gebruik en de mogelijkheid tot gecontroleerde onderverhuur, de mogelijkheid van inkomsten verwerving van huurders meer gelijk te maken aan die van eigenaren van woningen. Alle partijen gaven aan Sité te vertrouwen en uit te nodigen om het initiatief te nemen om de beschouwingen op strategisch niveau op structurele basis voort te zetten en tot realisatie te komen.

## **4.4. WONEN EN ZORG**

### **Geformuleerde kernvraag**

Wat is nodig om samen wonen met zorg goed vorm te geven?

### **De opgave**

De Achterhoek vreest een driedubbele vergrijzing. Het aantal ouderen neemt toe. Die ouderen worden steeds ouder. Er is daarnaast sprake van uitstroom van jongeren uit het gebied, wat de veroudering relatief nog laat toenemen. Door de autonome wens van ouderen om zo lang mogelijk in eigen huis zelfstandig te wonen en het beleid van extramuralisering komt er meer vraag naar levensloopbestendige woningen. Als je zorg ruimer neemt en alle doelgroepen schaaft onder huurders die zorg/aandacht nodig hebben dan is duidelijk dat er een grote opgave ligt. Een opgave die alleen samen met ketenpartners aangepakt kan worden en die vraagt om vitale, zorgzame buurten die 'naoberschap' stimuleren. Complicerend is dat de overleggen die er tussen de ketenpartners bestonden, door de decentralisatie van het sociaal domein zijn weggevalen. Bronckhorst heeft een woonzorgvisie, bij Doetinchem is die er bijna.

### **De prestaties**

Sité heeft in het kader van het bevorderen van langer zelfstandig thuis wonen het 'comfortabel wonen-aanbod' ingezet. Onderdeel hiervan zijn duurzaam thuis pakketten, waarvan Sité er in de verslagperiode bijvoorbeeld heeft uitgedeeld bij renovatieprojecten. Deze pakketten bevatten praktische hulpmiddelen en tips om goed te kunnen blijven wonen als je ouder wordt. Ook worden ouderen expliciet geadviseerd over doorstroommogelijkheden naar meer passende huisvesting. De gemeente en Sité hebben een modelwoning/inspiratiehuis ingericht om ouderen ook in de praktijk te laten zien wat hen kan helpen om langer zelfstandig te wonen. Sité is een actieve partner in allerlei wijknetwerken. Sité heeft het initiatief genomen om onderzoek te doen naar de veerkracht van buurten in Doetinchem. Hoewel de uitkomsten naar de mening van Sité aanleiding gaven tot gezamenlijke actie en Sité

daartoe ook een flink aantal uitvoeringspartners wist te enthousiasmeren bleek de timing voor de gemeente Doetinchem niet passend. Sité heeft dit vervolgens zelf op zich genomen.



Deze ervaring heeft Sité wel blijvend geïnspireerd om sociaal gezien community based in te steken. De wijk Overstegen vormt een prima voorbeeld (waarin de gemeente Doetinchem en Sité actief samen optrokken) waaruit blijkt hoeveel (bewoners) initiatieven deze werkwijze oplevert. Versterken van het weefsel van buurt met de bewoners en het vergroten van veerkracht van mensen vormt een permanente drive bij Sité. Mooie voorbeelden daarvan zijn sociale groendagen; waarin met elkaar voortuinen worden opgeknapt. Maar ook de ontwikkeling van buurtkamers/ huiskamers/ ontmoetingsruimtes, financiële bijdragen aan bewonersinitiatieven, samenwerking met stichting

Struikroven, die bomen bij slooppanden een nieuwe plek bezorgt, mogen niet onbenoemd blijven. Onlangs heeft Sité in Doetinchem uitgangspunten geformuleerd voor een project (woongemeenschap aan de Hamburgerbroeklaan) met een mix van doelgroepen. Wezenlijk in de woongemeenschap is het daadwerkelijk fysiek- en sociaal samenwerken aan een echte community met culturele diversiteit en nabuurschap. Een al gerealiseerd voorbeeld van een gemengd woonconcept is Magic Mix, Bronckhorster jongeren en statushouders die sinds 2019 samenwonen. Sité en de gemeente financieren samen een beheerder voor dit complex.

### De dialoogsessie

In de dialoogsessie over wonen en zorg, waren vertegenwoordigers van het sociaal domein (directieleden) en gemeenten (ambtenaren en wethouders) van beide gemeenten aanwezig. Iedereen was het over eens dat het ideaalplaatje de volgende kenmerken heeft: een midden in de gemeenschap staande voorzieningen waar wonen en zorg geïntegreerd zijn, waar jong en oud in elkaars buurt wonen en regulier en beschermd wonen naast elkaar voor komen. De aanwezigen vinden de (per 1 januari 2024) wettelijk verplichte gemeentelijke woonzorgvisies en ook het betrekken van zorg- en welzijnsinstellingen een stimulans om periodieke wonen- zorg en welzijnsoverleg te starten; niet alleen op ambtelijk maar eveneens op bestuurlijk niveau. Daar kan men gemeenschappelijk zicht proberen te krijgen op wat er (op termijn) nodig is, met betrokkenheid van vooral de mensen (huurders) waar het over gaat.

### 4.5. DE WAARDERING VAN BELANGHEBBENDEN OVER DE PRESTATIES EN WIJZE VAN SAMENWERKING

Door middel van een enquête is onder een belanghebbenden gepeild hoe men de gemeenschappelijke resultaten en hoe men de bijdrage daaraan (de maatschappelijke waarde) van Sité beoordeeld. Uit deze enquêtegegevens, maar ook uit alle gesprekken en eveneens uit de dialoogsessies blijkt dat nagenoeg alle respondenten tevreden zijn met de resultaten zeer tevreden over Sité. Ook de huurders.

Men is iets meer tevreden over de bijdrage van Sité aan de behaalde resultaten dan over de resultaten zelf; waar men overigens ook positief over spreekt. Men gunt de resultaten nadrukkelijk aan Sité.

Rond het thema beschikbaarheid lijkt het meest te wensen, zowel in het algemeen als over de bijdrage van Sité (9, respectievelijk 4 respondenten scoren op dit aspect lager dan tevreden). Dit komt overeen met de indruk die de visitatiecommissie in de dialoogsessies heeft gekregen. Op het vlak van betaalbaarheid het minst (2 respectievelijk 1 respondent scoorde lager dan tevreden).

Enquêtegegevens betreffende de tevredenheid over de gemeenschappelijke resultaten							
	Ze er ontevreden	Ontevreden	Enigszins ontevreden	Enigszins tevreden	Tevreden	Ze er tevreden	Geen mening
<b>Beschikbaarheid</b>	1	1	3	4	7	2	6
<b>Wonen en Zorg</b>	1	0	0	5	10	3	5
<b>Betaalbaarheid</b>	0	1	1	0	8	6	8
<b>Duurzaamheid</b>	0	0	1	5	7	6	5



Enquêtegegevens betreffende de tevredenheid over de bijdrage van Sité aan deze resultaten							
	Ze er ontevreden	Ontevreden	Enigszins ontevreden	Enigszins tevreden	Tevreden	Ze er tevreden	Geen mening
Beschikbaarheid	0	0	1	3	11	2	6
Wonen en Zorg	1	0	0	3	11	3	5
Betaalbaarheid	0	0	1	0	10	5	7
Duurzaamheid	0	0	1	2	11	4	5

#### **4.6. DE WAARDERING VAN DE VISITATIECOMMISSIE OP DE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE**

Uit de bovenstaande beschrijvingen moge blijken dat de visitatiecommissie veel waardering heeft voor de integrale manier waarop Sité naar de opgaven kijkt. Niet alleen in het bewustzijn van de huidige groei-, maar ook van de volatiliteit (bewegelijkheid) binnen de volkshuisvesting. Doorgaans realiseert Sité zich wat het zich heeft voorgenomen. Niet alleen wordt beschikbaarheid en betaalbaarheid, nu en op termijn, bekeken vanuit het perspectief van de huurder (veel ruimer dan kale aantallen en kale huurkosten), maar Sité probeert ook bij te dragen aan maatschappelijke ontwikkelingen en andere levensdomeinen, die voor de huurder fijn wonen bepalen. Om in de toekomst nog adaptiever en wendbaarder te worden ontwikkeld Sité (naast de reguliere scenario's die veel corporaties hanteren op bijvoorbeeld het gebied van de opgaven duurzaamheid, betaalbaarheid en financiële middelen) met behulp van externe ondersteuning en belanghebbenden andere scenario's. Daarbij zijn en worden drie toekomstbeelden onderzocht: "De Maatschappelijke Corporatie", "De Woon Corporatie" en "De Klimaatcorporatie". Sité onderscheidt zich daarmee in de breedte en diepte waarin ze de opgaven ziet en voegt verbeeldingskracht toe aan haar organisatorische krachten. De visitatiecommissie is daarnaast onder de indruk van de oprechte huurdersgerichtheid. Huurders zijn geen last, maar een -leuke, interessante doelgroep- en/of opgave. Het is een houding van: "ga uit vanuit de huurder alsof het jezelf betreft". Huurders zeggen dit ook te merken. Sité reageert met de gemeente snel op de druk door flexwoningen in haar plannen te betrekken en in de meerjarenraming te verwerken. Deze basishouding maakt dat Sité door alle belanghebbers vertrouwd wordt. Dit is de basis om aanjager en trekker te zijn bij de benodigde samenwerkingsverbanden die kunnen bijdragen aan het woon- en leefklimaat in het werkgebied. Maar deze 'noblesse oblige' vormt eveneens een last; immers het nemen van verantwoordelijkheid in samenwerkingsverbanden (hoe noodzakelijk ook) brengen kosten in de vorm van inzet, tijd en soms budget met zich mee. Sité is zich bewust van het vertrouwen en de hoge verwachtingen bij belanghebbers, maar verwacht (volgens de visitatiecommissie terecht) dat ook partners investeren in vitale samenwerking. Sité zou haar partners daarop, wat de visitatiecommissie betreft, meer mogen aanspreken.

**De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke waarde van Sité als zeer goed behoort te worden beoordeeld<sup>1</sup>.**

#### **4.7. BEWONDER EN KANSEN M.B.T. MAATSCHAPPELIJKE WAARDE**

##### **Bewonderpunten**

- De integrale manier waarop Sité naar de opgaven kijkt. Niet alleen in het bewustzijn van de huidige groei-, maar ook van de volatiliteit (bewegelijkheid) binnen de volkshuisvesting.
- De vanzelfsprekendheid waarmee integraal naar de bewoners wordt gekeken.
- De sturingsdriehoek (betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid) wordt telkens verbonden aan de levensdomeinen van bewoners.
- De doorleefde filosofie en motto van Sité bij de medewerkers.
- Het doorzettingsvermogen om telkens weer de samenwerking te zoeken en het voortouw te nemen.

##### **Kansen**

- Andere partners in vitale coalities zouden meer betrokken kunnen zijn in het nadenken over de gemeenschappelijk opgaven en wat ieder (nog beter) kan doen om in deze tijd van crisis waarde toe te voegen.
- De partners kunnen actiever zijn in het bedenken van manieren waarop huurders inkomen kunnen verwerven, overcapaciteit zonnepanelen et cetera).

<sup>1</sup> Zeer goed betekent dat Sité zich aantoonbaar maximaal inspant om maatschappelijke resultaten te leveren en deze waarde ook toevoegt; de visitatiecommissie ziet de manier waarop Sité dit aanpakt op één of meer terreinen als een voorbeeld voor andere corporaties (de overige in de voorgeschreven methodiek door commissies toe te kennen waarderingen zijn: "Naar behoren", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").

## 5. MAATSCHAPPELIJKE VERANKERING

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

### 5.1. BELANGHEBBENDEN OVER SITÉ

Uit de ingevulde enquêtes, uit de gesprekken en dialogen blijkt de visitatiecommissie dat Sité positief gewaardeerd en vertrouwd wordt door belanghebbenden. De organisatie wordt omschreven als een betrokken, sociale samenwerkingsgerichte corporatie. Sité wil een aanspreekbare verhuurder zijn. Dat is men want het komt letterlijk terug in de door belanghebbenden gegeven typering alsook het daarmee verwante: toegankelijk.



### 5.2. SITÉ EN HAAR HUURDERS

Zoals het een sociale verhuurder betaamd, heeft Sité de huurder in het middelpunt van zijn handelen geplaatst. De visitatiecommissie heeft gevraagd of de bewoners, georganiseerd en ongeorganiseerd, dat terugzien in hun relatie met Sité. In het algemeen voelt de bewonersvereniging zich betrokken en goed en tijdig geïnformeerd. Ze voelen zich ook gehoord, in de zin dat er doorgaans goed naar argumenten van de huurdersvereniging geluisterd wordt en dat er altijd terugkoppeling is op ingenomen standpunten. Ze zijn ook heel tevreden over het informeren van de huurders. Enkele huurders gaven aan dat men graag nauwer betrokken wil zijn bij de voorbereiding van projecten. Ook bij ongeorganiseerde huurders wordt Sité ook als open organisatie getypeerd, maar bij de vraag aan hen over het actief of passief betrekken van huurders bij plannen en projecten is er naast de grote groep (zeer)tevreden huurders ook een flinke minderheid (40%) die zegt dit niet te weten of geen mening te hebben. Dit hoge percentage zou volgens de visitatiecommissie aanleiding voor Sité kunnen zijn om het bereik van de communicatie nader te bezien.

### 5.2. SITÉ EN DE SAMENWERKING MET ANDERE BELANGHEBBENDEN

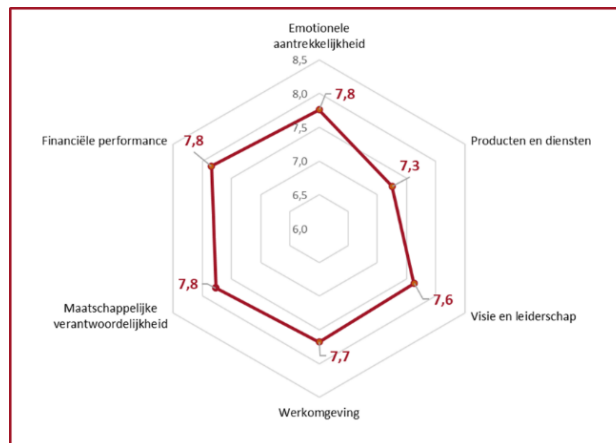
De commissie heeft in overleg met de corporatie en in aansluiting op de door de corporatie aangegeven aandachtsgebieden gevraagd naar de tevredenheid van partners op de thema's: beschikbaarheid, wonen en zorg, betaalbaarheid en duurzaamheid. Voor zover het gaat om samenwerken binnen het eigen domein is men behoorlijk tevreden tot zeer tevreden. Uit de antwoorden blijkt dat relatief veel van de respondenten geen oordeel kunnen geven over onderwerpen die buiten 'hun' gebied liggen, maar zich betrokken voelen bij het beleid van Sité waar het hun functie raakt. Dit door gesprekken met de directeur bestuurder en contacten op case-niveau. Sité is zich zeer bewust van de noodzaak tot samenwerken, zowel als partners één op één als in vitale coalities en voert een actief beleid om een optimaal partnerlandschap te krijgen. De visitatiecommissie heeft de indruk dat de dialoogsessies wellicht hebben bijgedragen aan een versnelling/verbreding op dit terrein. Uit de dialoogsessies bleek er brede behoefte aan domein-overschrijvend overleg, niet alleen op caseniveau maar eveneens op strategisch niveau. Dit

zou kunnen bijdragen aan zicht op elkaars werk. Dit inzicht is noodzakelijk om tot bredere en diepere samenwerking te komen. Sité wordt vertrouwd en men verwacht initiatieven op dit aspect. De commissie vindt dit een aandachtspunt omdat Sité juist voor het bereiken van haar kerndoel, het bieden van een ‘fijn huis’, de noodzakelijke verbinding ziet tussen de verschillende levensdomeinen. Uit de typering die belanghebbenden en partners hebben gegeven over de samenwerking komt het volgende woordbeeld naar voren; een beeld waaruit blijkt dat Sité een spil kan vormen tussen noodzakelijke trusted partners.



### 5.3. DE REPUTATIE VAN SITÉ

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Sité. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de bijlagen bij dit visitatierapport is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd. In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



Sité scoort een 7,6 voor haar reputatie. Dat is een hoge score; kortom een mooi cijfer. Hoger dan het gemiddelde scoort Sité op maatschappelijke verantwoordelijkheid, financiële performance en emotionele aantrekkelijkheid. Lager dan het gemiddelde scoort Sité op de waardering voor haar producten en diensten. Visie en leiderschap zit met een mooie 7,6 precies op het gemiddelde.

### 5.3. DE MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING DOOR SITÉ

Met het motto ‘de aanspreekbare verhuurder’ moet Sité zich natuurlijk goed verantwoorden. Sité schrijft niet alleen zeer verzorgde, voor iedereen toegankelijke ‘officiële’ jaarverslagen, maar vertelt over de voor haar belangrijkste thema’s in filmpjes wat er verricht is. Ook in het vrolijke bewonersblad laat men eens per kwartaal zien wat er aan belangwekkende prestaties waren in de afgelopen maanden.

Opvallend, maar daarin onderscheid Sité zich niet van de meeste andere corporaties, is dat de verantwoording meer de vorm van verslag heeft en niet dat van feedback op afgesproken doelen en ambities. Verantwoording is de achterkant van invloed geven en participatie bieden. Sité doet er veel aan om huurder te laten meepraten. Georganiseerd via de huurdersvereniging en de bewonerscommissies, maar ook als belanghebbenden bij projecten hen direct (bijvoorbeeld bij renovatie) of indirect (bijvoorbeeld over de leefbaarheid) raken. Er zijn veel voorbeelden van de creatieve manier waarop dat is gebeurd in de afgelopen periode. De overzichtelijke website bijvoorbeeld geeft op tal van terreinen en beleidsthema's heldere informatie, regelmatig met infographic of een filmpje. Uit de gesprekken en de enquête blijkt grote tevredenheid over de tijdigheid en de kwaliteit van de informatie vooraf. Siverder, de huurdersvereniging, roemt ook de terugkoppeling op door hen gegeven adviezen. Ook een vorm van verantwoording.

De verantwoording naar de andere grote belanghebbende, de gemeente gebeurt in het kader van de prestatieafspraken. Partijen zijn daar tevreden over.

#### **5.4. DE WAARDERING VAN DE VISITATIECOMMISSIE OP HET GEBIED VAN MAATSCHAPPELIJKE VERANKERING**

Zoals eerder in deze rapportage is aangegeven ziet Sité haar rol als corporatie ruim. Fijn wonen vraagt om betrokkenheid op allerlei terreinen, met allerlei partners. Die betrokkenheid straalt er bij Sité van af. Deze houding maakt ook dat Sité aanjager en trekker is bij allerlei samenwerkingsverbanden die kunnen bijdragen aan het woon- en leefklimaat in het werkgebied. Dat is begrijpelijk, omdat Sité een van de grotere maatschappelijke organisaties is, maar dit 'noblesse oblige' is ook wel een last. Sité is zich bewust van haar rol, maar wil graag samen met andere partners, nog meer actieve verantwoordelijkheid nemen om de samenwerking vitaal te houden. Zij zou anderen daarop, wat de visitatiecommissie betreft, meer mogen aanspreken. De visitatiecommissie heeft bewondering voor de lef waarmee Sité in dialoogsessies de visitatie benut voor versterking van het besef van de gemeenschappelijke opgave. Dat is een mooi begin van het 'aanspreken' waarop de commissie doelt. De visitatiecommissie is van mening dat de enquête score voor visie en leiderschap, die met een 7,6 lager is dan bijvoorbeeld maatschappelijke verantwoordelijkheid, geen recht doet aan wat de commissie heeft gezien en gehoord over het voortrekker schap, de ontwikkeling van ideeën en innovatieve samenwerking.

**De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke verankering van Sité als naar behoren behoort te worden beoordeeld<sup>2</sup>. In het beoordelingskader ontbreekt de beoordeling goed als midden tussen naar behoren en zeer goed. Wanneer een score 'goed' binnen de voorgeschreven methodiek mogelijk was geweest, had de commissie de waardering 'goed' toegekend.**

#### **5.5. BEWONDER EN VERWONDERPUNTEN M.B.T. MAATSCHAPPELIJKE VERANKERING**

##### **Bewonderpunten**

- Sité mag zich verheugen in brede waardering en wordt als een prettige samenwerkingspartner ervaren.
- Het doel om open en toegankelijk te zijn naar de buitenwereld (partners en huurders) wordt weerspiegeld in de waarderingen die Sité krijgt.

##### **Verwonderpunten**

- Er is bij belanghebbende organisaties (te) weinig domein overstijgende kennis van elkaar.
- De brede aandacht voor betaalbaarheid en de bijbehorende geleverde diensten zijn niet terug te zien in een hogere score voor emotionele herkenbaarheid en visie en leiderschap. De commissie waardeert die hoger dan uit de enquête naar voren komt. Sité moet misschien meer aan de weg timmeren over en met haar inzet en prestaties.

<sup>2</sup> Naar behoren betekent dat de door Sité geleverde resultaten in verhouding zijn tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze (de overige toe te kennen waarderingen zijn: "Zeer goed", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").

## 6. BESTURING

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. Stuurt de corporatie op zo maximaal mogelijke maatschappelijke waarde? Wordt het complete instrumentarium dat daarvoor vereist is, ingezet? De visitatiecommissie heeft daarbij gekeken naar zowel de kwaliteit van het proces als naar de vraag of dit de goede mix van enerzijds robuustheid en anderzijds aanpassingsvermogen heeft.

### 6.1. STRATEGIE EN STURING

Sité heeft haar ambities vastgelegd in de documenten "Koers Sité Woondiensten 2018/2021" en "Koers 2022/2026".

#### **Koers 2018-2021**

Vanwege de coronacrisis is de afronding van de koers 2018/2021 vertraagd. In de visie wordt Sité gepresenteerd als de "Aanspreekbare Verhuurder", wat inhoudt dat zij aanspreekbaar wil zijn voor samenwerking met gemeenten, zorginstellingen en ondernemers, evenals voor het bevorderen van het sociale domein in Doetinchem en het behoud van leefbaarheid in de kernen van Bronckhorst. De visie van Sité is uitgewerkt in 4 hoofdstukken:

- Samen leven: Sité streeft naar een prettige woon- en leefomgeving, kent haar klanten en zet zich in voor betaalbare woningen geschikt voor zorg, waarbij Sité nauw samenwerkt met gemeenten en zorginstellingen.
- Toekomstgericht: De woningen van Sité zijn duurzaam en energiezuinig, met goed onderhoud aan zowel de buitenkant als de binnenkant, waarbij Sité de komende jaren aanzienlijke investeringen doet in groot onderhoud en renovatie.
- Juiste woning, goede prijs: De klant staat centraal bij Sité, waar maatwerk de rode draad is, en Sité zorgt ervoor dat woningzoekenden binnen een jaar een passende en betaalbare woning kunnen vinden.
- Samenwerken: Sité focust op de klant, biedt maatwerk en betaalbare woningen, en zorgt ervoor dat woningzoekenden binnen een jaar een geschikte woning kunnen vinden door samen te werken met relevante partijen.



#### **Koers 2022-2026**

De koers 2022/2026 heeft als leidmotief: "Samen in beweging met hart voor een thuis in de Achterhoek". De omgevingsfactoren voor woningcorporaties veranderen snel en Sité wil het verschil kunnen maken door bij te dragen bij aan een mooie samenleving door wonen te verbinden met andere levensdomeinen. Sité sluit vitale coalities en is bereid de nodige stappen te zetten om dit te realiseren. Sité streeft ernaar om financieel gezond te blijven en om haar ambities op het gebied van renovatie, verduurzaming en betaalbaarheid waar te maken. Zij doet dit door een sterke bedrijfsvoering te verbinden aan strategische lange termijn scenario's en gaat uit van de volgende principes:

- Samenwerken is essentieel, omdat de huurders weten wat nodig is om van een huis een thuis te maken, en omdat Sité alleen samen met andere partijen een prettige woonomgeving kan realiseren.
- Sité is in beweging om in te spelen op ontwikkelingen, uitdagingen en de behoeften van haar huurders, zowel op korte als lange termijn.

- De mens staat centraal en Sité streeft ernaar om betekenisvolle verbindingen aan te gaan en een thuis te bieden dat past bij de huurder.
- In de Achterhoek werkt Sité samen met collega-corporaties en gemeenten om goed wonen en een krachtige regio te bevorderen.

Het Portefeuilleplan 2020 is een herijking van het plan uit 2016 en heeft een looptijd van 4 jaar. Het plan vertaalt strategische doelen op hoofdlijnen naar een gewenste vastgoedportefeuille. De belangrijkste transformatieopgave omvat renovatie/isolatie en nieuwbouw op BENG-niveau. Het plan vormt de basis voor de Meerjarenbegroting.

De Koersdocumenten en het Portefeuilleplan worden financieel uitgewerkt in de meerjarenbegrotingen, zoals beschreven in paragraaf 5.1. In de Meerjarenbegroting wordt tot 2031 gerekend met een vrijwel constante operationele kasstroom van € 5 miljoen per jaar en een stijging van de lening portefeuille met 80%. Hierbij wordt gestreefd naar een gemiddelde schuld per woning van € 46.000. Ondanks de aanzienlijke uitdagingen geeft de Meerjarenbegroting een positief beeld van de financiële positie en de continuïteit.

Het Investeringsstatuut 2022 fungeert als leidraad voor de beoordeling en beheersing van investeringsprojecten. Dit statuut maakt deel uit van de governance-structuur, biedt een toetsingskader en zorgt ervoor dat voldaan wordt aan geldende wet- en regelgeving, terwijl het ook de risico's in kaart brengt.

In de periode tot en met 2021 werd een kadernotitie gebruikt als vertaling van de lange termijnstrategie naar tactisch en operationeel niveau. Met de introductie van de Meerjarenkoers voor 2022-2026 wordt meer nadruk op het stimuleren van eigenaarschap en het delegeren van verantwoordelijkheden naar een lager niveau in de organisatie, waarbij medewerkers worden aanmoedigd om zelf invulling te geven aan de lange termijn doelen. Er is daarom vanaf 2022 geen kadernotitie meer opgesteld. Naast het bevorderen van eigenaarschap en het bieden van optimale vrijheid aan medewerkers, wordt de integrale jaarcyclus aan de hand van KSF's (kritieke succesfactoren) en KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) op het behalen van doelstellingen die voortvloeien uit de meerjarenkoers gestuurd. Op teamniveau worden activiteitenplannen ontwikkeld.



Extern worden de ambities en inzet van Sité verankerd in de prestatieafspraken met gemeenten en de huurdersorganisatie, die al eerder werden besproken. Deze worden regelmatig geëvalueerd en jaarlijks geactualiseerd.

## **6.2. WAARDERING VAN DE STURING DOOR DE VISITATIECOMMISSIE**

De visitatiecommissie concludeert dat de strategievorming, inclusief het bijbehorende instrumentarium, op orde is. Vanaf 2022 wordt er nog explicieter gestuurd op prestaties in de rapportages. Sité heeft met de introductie van de Meerjarenkoers 2022-2026 gekozen voor strategische vastgoedsturing, waarbij de focus ligt op beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. Er wordt gezamenlijk gewerkt aan het vertalen van de strategische visie, het operationaliseren van het beleid in de meerjarenbegrotingen, het sturen op prestaties met behulp van KPI's en KSF's, en het monitoren van activiteiten op teamniveau. De Raad van commissarissen vervult daarbij op een stimulerende wijze zowel haar rol als werkgever, spiegel als positief kritische toezichthouder.

De organisatie staat klaar voor de volgende stap, waarbij het sturen op prestaties een onderwerp van gesprek is tussen het management en de raad van commissarissen. Tijdens de gesprekken is naar voren gekomen dat de basisgegevens op orde zijn gebracht. De afgelopen 4 jaar is het inzicht aanzienlijk verbeterd en dit zal de komende 4 jaar verder worden ontwikkeld, bijvoorbeeld met het verder in kaart brengen van energielabels.

De visitatiecommissie veel waardering heeft voor de integrale manier waarop Sité naar sturing kijkt. Om in de toekomst nog adaptiever en wendbaarder te worden ontwikkeld Sité (naast de reguliere scenario's die veel corporaties hanteren bijvoorbeeld op het gebied van de opgaven duurzaamheid, betaalbaarheid en financiële middelen) met behulp van externe ondersteuning en belanghebbenden andere scenario's. Daarbij zijn en worden drie toekomstbeelden onderzocht: "De Maatschappelijke Corporatie", "De Woon Corporatie" en "De

*Klimaatcorporatie*". Sité onderscheidt zich daarmee in de breedte en diepte waarin ze stuurt. De reguliere en aanvullende scenario's bieden inzicht aan betrokkenen en kunnen helpen om toekomstige prestaties, benodigde competenties en flexibiliteit bij de specifieke uitdagingen van de corporatie scherper te formuleren.

**De visitatiecommissie is van mening dat de sturing bij Sité als zeer goed behoort te worden beoordeeld<sup>3</sup>.**

#### 4.3 Bewonderpunten en kansen

##### Bewonderpunten

- Sité is een ambitieuze corporatie die zich continu verbeterd. Sité heeft sinds de vorige visitatie duidelijk ontwikkeld en de visitatiecommissie is er van overtuigd dat deze ontwikkeling zich onder de huidige talentvolle bestuurder (en Raad van Commissarissen) zal voortzetten; men is nadrukkelijk toekomstgericht.
- Sité heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan het ontwikkelen van een volwassen visie en strategie. Dit omvat onder andere het vaststellen en actualiseren van het portefeuilleplan, het opstellen van gebiedsvisies en het implementeren van een vastgoedsturingscyclus. Het proces van vastgoedsturing is geïntegreerd in de Planning en Control cyclus. Er vinden regelmatige overleggen plaats met gemeenten en er worden prestatieafspraken gemaakt om de samenwerking te bevorderen en het sturingskader verder te ontwikkelen.
- Sité monitort de risico's en de realisatie van doelen voor de gewenste vastgoedportefeuille. Dit gebeurt aan de hand van de benodigde investeringen in kwaliteit van bestaand bezit, de haalbaarheid van vastgoedprojecten (rekening houdend met de uitvoerbaarheid door de organisatie), de financiële consequenties en de landelijke en gemeentelijke prestatieafspraken.
- Sité heeft een aan haar beleid aangepast toezichtskader ontwikkeld dat niet uitgaat van wat je niet zou moeten doen, maar vooral is toegespitst op wat je kan doen, vanuit de visie dat het maatschappelijk vermogen ook maatschappelijk behoort te renderen.
- De Raad van Commissarissen heeft een duidelijke visie op haar rol. Het bepalen van richting en tempo wordt mede vorm gegeven door het bespreken van dilemma's met de bestuurder. Bestuurder en Raad van Commissarissen onderzoeken voortdurend hoe ze elkaar in hun kracht krijgen en houden.
- Naast de reguliere scenario's die veel corporaties hanteren ontwikkeld Sité andere scenario's. Daarbij zijn en worden drie toekomstbeelden onderzocht: "De Maatschappelijke Corporatie", "De Woon Corporatie" en "De Klimaatcorporatie"

##### Kansen

- De scenario ontwikkeling biedt kansen om het belanghebbers en relatienetwerk, vooral ook op strategisch niveau, te betrekken bij 'possible futures' (het lange termijn beleid).



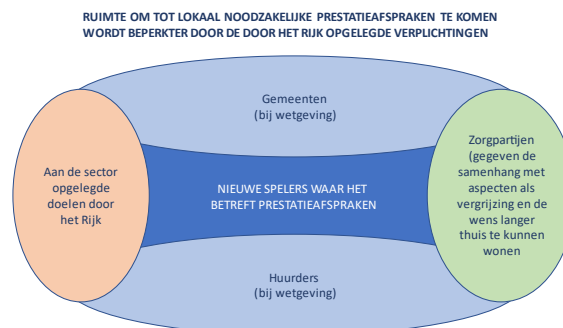
<sup>3</sup> Naar behoren betekent dat de geleverde resultaten in verhouding zijn tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze (de overige toe te kennen waarderingen zijn: "Zeer goed", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").

## 7. MAATSCHAPPELIJKE CAPACITEIT

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het extern presteren van Sité. Het gaat over de vraag, of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

### 7.1. AFWEGINGEN EN BESLUITVORMING OVER DE INZET VAN FINANCIËLE MIDDELEN

De omgeving van woningcorporaties blijft voortdurend veranderen. De initiële sterke regulering en normstelling in de sector na 2015 is weliswaar iets afgezwakt, met onder andere de afschaffing van de Verhuurderheffing in 2023 en een grotere nadruk op nieuwbouw en verduurzaming, maar blijft aanzienlijk. De uitvoering van nationale prestatieafspraken werkt beperkend voor corporaties, gemeenten en huurders om zelf invulling te geven aan de prestatieafspraken.



In deze visitatieperiode was daar echter nog geen sprake van. Laten we eens terugkijken. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) concludeert in haar Beoordelings- en Toezichtbrieven van 2019, 2020 en 2021 dat er geen reden is voor onderzoek, aangezien men het risico op alle gebieden laag acht en Sité voldoet aan de gestelde ratio's. In de Beoordelingsbrief van 2019 wordt aandacht gevraagd voor het activeringsbeleid en het onderscheid tussen onderhoud en verbetering. In november 2021 is er een governance-inspectie uitgevoerd waarbij deze positieve conclusies werden bevestigd. De governance voldoet aan de criteria voor *good governance*. Positieve aspecten die werden benoemd waren de vooruitgang die is geboekt in het professionaliseren van vastgoedsturing en de waardering voor het klantgerichte karakter van de organisatie (waar de visitatiecommissie zich bij aansluit overigens). Verder staat de Aw, wederom met de visitatiecommissie, positief tegenover het traject waarin er een lange termijnfocus wordt ontwikkeld op vastgoed, portefeuillesturing en financiële sturing. Ze vraagt zich daarbij af of de organisatie dit hoge ambitieniveau kan waarmaken en wil graag op de hoogte worden gehouden van belangrijke mijlpalen. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Sité op dit terrein ondertussen belangrijke vorderingen heeft gemaakt.

Een andere externe toezichthouder, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), bevestigt in haar beoordelingsbrieven een laag risicoprofiel en beschouwt Sité als een financieel gezonde corporatie die op hoofdlijnen haar zaken goed op orde heeft. Het WSW vroeg naar de vervolgoelen voor verduurzaming en de effecten hiervan op de financiële positie en er is eveneens bekeken of de onderhoudsuitgaven realistisch worden toegerekend aan de begroting. Het WSW vroeg in 2019 eveneens aandacht voor de flexibiliteit van de lening portefeuille vanwege de hoge investeringen en de verwachte krimp op de langere termijn (een voorbeeld van de volatiliteit, waarbij er zelfs op langere termijn in de huursector waarschijnlijk geen krimp te verwachten is in verband met het te verwachten aantal asielzoekers). De financiële doorrekening van duurzaamheid en de herijking van het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) is gericht op 2050 en is in 2021 met de WSW besproken. De verwachte krimp is vertraagd, werd daarbij geconstateerd. De verdeling van onderhouds- en renovatiekosten is verschoven naar een grotere investeringspost onder de noemer "instandhouding en langjarige toekomstige verhuurbaarheid" ten gunste van de ICR. De komende jaren zijn er aanzienlijke investeringen gepland, waarbij de realisatie een aandachtspunt vormt voor het WSW. De visitatiecommissie heeft kunnen constateren dat de realisatiekracht van Sité op orde is, met uitzondering van vertragingen door langdurige trajecten van vergunningverlening. Sité realiseert doorgaans wat is voorgenomen. Het inzicht in de technische staat van het bezit is volgens het WSW stap



voor stap verbeterd. Na de nieuwbouw in 2020 heeft de WSW in 2021 een projectvoorstel voor renovatie getoetst aan de zorgvuldigheid van het besluitvormingsproces en in december 2021 besprak het WSW het geactualiseerde portefeuilleplan. Met de visitatiecommissie is het WSW van mening dat de strategie helder is en van goede kwaliteit, met zowel kwantitatieve als kwalitatieve uitwerking van de gewenste en haalbare portefeuille. De sturing op projecten is verbeterd, met zichtbare resultaten in een betrouwbare realisatie en kasstroom prognoses. De managementbrieven van de accountant tenslotte bevestigen dat de samenwerking met Sité goed verloopt, dat het risicomangement gestaag is verbeterd en de interne organisatie en administratieve processen voldoen aan de vereisten.

Uit deze volgordeelijke beschouwing blijkt dat alle externe toezichthouders erg positief zijn over de ontwikkeling van dit deel van de maatschappelijke capaciteit van Sité en met de visitatiecommissie constateren dat naast de realisatiekracht van Sité ook haar verbeterkracht goed is.

De jaarlijkse Aedes-benchmark biedt inzicht in verschillende aspecten, waaronder de bedrijfs- en onderhoudslasten en duurzaamheid. Sité is een corporatie in de grootteklasse M (Medium) met een verhuurbestand van 5000 - 10000 eenheden. Sité heeft hogere bedrijfslasten dan het gemiddelde in deze groep. De bedrijfslasten zijn gedurende de visitatieperiode gestegen. In de begroting 2023 en verder zijn de organisatiekosten omlaag gebracht. Op het gebied van duurzaamheid is de score van Sité verbeterd van een C naar een B, terwijl de score voor onderhoud/verbetering constant blijft op een C. In 2019 was de energie-index (EI) gelijk aan 1,59. De benchmarkgegevens voor het verslagjaar 2022 zijn nog niet beschikbaar.

Om mensen die daar verstand en belangstelling voor hebben een dieper inzicht te geven in de (ontwikkeling) van de financiële positie, is het zinvol om de ontwikkeling van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode te tonen.

	2019	2020	2021	2022	2026
<b>Solvabiliteit (norm &gt; 15%)</b>	60	55	58	59	50
<b>Interest Coverage Ratio (norm &gt; 1,4)</b>	1,9	2,8	2,4	2,0	2,3
<b>Loan to Value (norm &lt; 85%)</b>	38	40	37	38	48
<b>Dekkingsratio (norm &lt; 70%)</b>	24	25	21	27	32

*Bron: jaarverslagen 2019, 2021 en de MJB'22/'26. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde. De dekkingsratio beoordeelt in geval van een discontinuïteit of de marktwaarde van het onderpand voldoende is om de schuldpositie af te lossen.*

Uit de tabel blijkt dat er gedurende de visitatieperiode en daarna ruimschoots wordt voldaan aan de normen van Aw/WSW, met een beperkte stijging van de Loan to Value (LtV) en de Dekkingsratio in 2026. Bij het opstellen van de begroting is geen rekening gehouden met de afschaffing van de Verhuurderheffing en mogelijke meevallers in de vennootschapsbelasting (VPB), en er wordt uitgegaan van een nagenoeg stabiele inflatie tussen 1,50% en 2,00% tot 2031, rekening houdend met de onzekerheden.

## **7.2. AFWEGINGEN EN BESLUITVORMING MET BETREKKING TOT DE ORGANISATORISCHE CAPACITEIT**

Sité is een ambitieuze, intrinsiek gedreven en sociale corporatie met betrokken medewerkers. Zij streeft naar betaalbare huisvesting en goede dienstverlening, waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten bij de behoeften van de huidige en waar mogelijk toekomstige bewoners. Sité werkt samen met partners aan nieuwe woon- en leef concepten, met een sterke focus op duurzaamheid en wonen/zorg.

Om de doelen te bereiken, is de organisatie gedurende de visitatieperiode aangepast; zowel in de structuur, de sturing als werkwijze (dynamische planning, samenwerking, schakelkunst). Om een aanspreekbare organisatie te zijn is het van belang dat iedereen weet wat dat betekent in de functie die men heeft; dus wat er van hen wordt verwacht. Dit leidt tot trajecten waarin persoonlijke ontwikkeling en benodigde competenties centraal staan.

Sité investeert in de verbetering van opdrachtgeverschap, zowel intern als extern, en streeft naar een zakelijkere aanpak en partnerschap. Een sterke bedrijfsvoering is essentieel om de ambities waar te maken, waarbij efficiënte keuzes gemaakt worden zonder de flexibiliteit te verliezen om te doen wat nodig is. De organisatie past zich aan bij eisen van de overheid en werkt tegelijkertijd aan een traject waarbij medewerkers creatief kunnen en durven te zijn om hun missie te vervullen, onder meer door de drie interne leertrajecten die uitgevoerd worden. De organisatie

beseft dat het vermogen om te luisteren en vermogen om aan te sluiten bij wat de belanghebbenden willen de kerncompetentie is die in plaats komt van het weten wat goed is voor de mensen.



De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Sité zich meer dan de commissie in de sector bewust is ontwikkeld volgens een evenwicht tussen de aspecten die in het plaatje hiernaast staan opgesomd.

De volatiliteit, complexiteit, van de maatschappelijke opgaven maken het naar de mening van bestuurder en Raad van Commissarissen nodig om te kiezen voor een ambitieuze visie. Het management beseft dat de toegenomen volatiliteit het nodig maakt om versnelling aan te brengen in het proces van strategiewijzigingen naar de uitvoering daarvan het tactisch naar het operationeel niveau. De visitatiecommissie ondersteunt de

noodzaak daarvan niet alleen bij Sité maar in de gehele sector. Wat Sité wil is duidelijk, hoe daar te geraken is soms lastiger. Daar is naar de mening van de bestuurder en Raad van Commissarissen meer strategische analysekracht voor nodig in de organisatie. Daar wordt momenteel (2023) krachtig aan gewerkt. Een tweede randvoorwaarde betreft een besef van wederkerigheid, noodzaak tot snel en flexibel handelen (samenwerkingsbereidheid) bij de partners.

De randvoorwaarden voor het optimaal kunnen inzetten op verdere toename van de organisatiekracht zijn naar de mening van de visitatiecommissie aanwezig met de visie van de directeur-bestuurder. De volgende stap voor de organisatie is om het op een andere wijze te doen dan men gewend was; bijvoorbeeld door het verder en nog nadrukkelijker aansporen en inspireren van het aanwezige talent door te oefenen, te leren, te reflecteren maar vooral te doen.

### 7.3. WAARDERING VAN DE MAATSCHAPPELIJKE CAPACITEIT DOOR DE VISITATIECOMMISSIE

De visitatiecommissie komt tot de conclusie, dat de corporatie is toegerust voor de opgaven. Sité is zich volledig bewust van haar verantwoordelijkheden en is vastbesloten om haar organisatie en middelen optimaal in te zetten om deze doelen te bereiken. De organisatie functioneert effectief. De organisatie is positief en veranderingsbereid. Om het netwerk kwalitatief en optimaal te kunnen benutten is lef en overtuigingskracht nodig. Aandacht voor data-gedreven sturen, de digitale corporatie, scenarioanalyse en creatieve plannen en rapportages kunnen de directeur-bestuurder helpen in het positioneren van Sité in haar volgende fase. Sité erkent de uitdaging van het vinden van de balans in de sturingsdriehoek (betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid), en de toegenomen complexiteit van de omgeving en de niet-beïnvloedbare factoren zoals inflatie, stijgende bouwkosten, de politieke realiteit, veranderingen in wet- en regelgeving en tekorten op de arbeidsmarkt. Sité wordt door de externe toezichthouders positief beoordeeld, waarbij het financiële risico laag is. Sité kan tijdig financieel bijsturen wanneer ratio's dreigen te worden overschreden en de normen van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (Aw/WSW) in zicht komen. De commissie heeft Sité ervaren als een goede, prettige en open organisatie met toegewijde collega's die samen met huurders en andere belanghebbenden wil werken aan haar maatschappelijke opgave.

**De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke capaciteiten van Sité als zeer goed behoort te worden beoordeeld.**

### 7.4. BEWONDER- EN VERWONDERPUNTEN

#### **Bewonderpunten**

- De organisatie is bezig met de doorontwikkeling, inclusief het verbreden van het MT met kennis van buiten en het beschrijven van vastgoedsturing en de wensportefeuille.
- Er is een bereidheid en wil om actief betrokken te zijn bij de samenleving door belangrijke doelgroepen en belanghebbenden te betrekken bij de ontwikkeling van visie, doelen en plannen.
- Sité heeft een solide financiële positie en maakt grote stappen op het gebied van vastgoedsturing dankzij het portefeuilleplan. Dit stelt hen in staat om een solide projectenprogramma uit te voeren en tijdig beslissingen te nemen.

- Het integrale risicomanagement heeft een hoge mate van volwassenheid bereikt en zal nog verder worden ontwikkeld. Sité streeft ernaar om negatieve effecten van externe factoren te minimaliseren zoals inflatie, stijgende bouwkosten, gebrek aan gekwalificeerd personeel en politieke besluitvorming. Echter, zij erkent dat ze niet op alle aspecten volledige controle heeft.

#### **Verwonderpunten**

- De corporatie beschikt over een financiële buffer en gaat in haar beleid ver, maar heeft de intentie om niet tot het uiterste te gaan en wil risico's vermijden door te leren van anderen op het gebied van verduurzaming en flexibilisering van de bestaande woningvoorraad. Het gebruik maken van expertise uit de keten om kritisch te kijken naar de grenzen van de financiële polsstok, in relatie tot de wensportefeuille, de uitdagingen en mogelijke innovatieve oplossingen, kan maken dat het maatschappelijk kapitaal en de slagkracht van de corporatie nog verder kan worden geoptimaliseerd. De visitatiecommissie heeft de indruk dat hierin (zie de recensie) al een slag is gemaakt in de herziene (meerjaren) begroting 2023 en verder waarin een aantal meevallers rechtstreeks is verbonden aan een verscherping van de bijdrage van Sité aan de belangrijkste opgaven.
- Om de sturing en het bewustzijn van integraal risicomanagement te versterken wordt aanbevolen om risicomanagement explicieter als aandachtspunt op te nemen in de rapportages en dit op lager niveau binnen de organisatie te bespreken.

## **Bestuurlijke en maatschappelijke reacties op de visitatie**

Bij Sité zijn we samen in beweging met hart voor een fijn thuis in de Achterhoek. Bijdragen aan een fijn leven voor de circa 16.000 mensen die in onze huizen wonen kunnen wij niet alleen. Dat kunnen we alleen samen, want wij geloven dat verschillende levensdomeinen van onze huurders elkaar raken en beïnvloeden. Vanuit onze deskundigheid rond een 'fijn thuis' verbinden we het wonen aan deze andere levensdomeinen door vitale coalities te sluiten. Mooi dat dit gedachtegoed in de nieuwe visitatiemethodiek tot uiting komt en wij ons -als één van de eerste corporaties in Nederland- konden laten visiteren volgens methodiek 7.0, waarin de opgaven van de corporatie in het bredere speelveld centraal staan. Wij zagen het als een kans om dit visitatietraject als vliegwiel te gebruiken om de belangrijkste partners in ons speelveld samen te brengen en samen te verkennen hoe we nog meer effect kunnen sorteren voor onze huurders. We danken de visitatiecommissie voor haar bevlogenheid, 'omdenken' en zorgvuldige begeleiding gedurende het hele visitatietraject.

We herkennen ons in de bevindingen van de visitatiecommissie op basis van haar brede onderzoek en analyse van tal van documenten, een enquête onder huurders en partners, gesprekken met medewerkers, huurders, partners en diverse dialoogsessies met een brede vertegenwoordiging van medewerkers en partners op inhoudelijke thema's.

### **Sité creëert waarde als aanspreekbare verhuurder**

We zetten de afgelopen jaren erg in op het verschil proberen te maken voor onze huurders en aan te sluiten bij wat zij belangrijk vinden. We zijn dan ook blij in het visitatierapport te lezen dat dit in alle opzichten en door iedereen wordt herkend. Het is prettig te horen dat de visitatiecommissie onder de indruk is van de oprechte huurdersgerichtheid bij Sité. Sité-medewerkers zien huurders als een leuke, interessante doelgroep en gaan uit vanuit de huurder alsof het henzelf betreft. Nog mooier is dat huurders zeggen dit ook te merken. Dat we zoveel konden betekenen voor onze huurders, is mede dankzij de goede samenwerking met tal van partners.

### **Groot maatschappelijk effect**

Het doet ons goed dat we volgens de visitatiecommissie daadwerkelijk maatschappelijke waarde wisten te creëren en dat we doen wat we hebben afgesproken of ons hebben voorgenomen op het brede terrein waarop we actief zijn. Want, om onze huurders een fijn thuis te kunnen bieden, sturen we op drie thema's: betaalbaarheid, duurzaamheid en beschikbaarheid. We investeerden afgelopen jaren flink in het toevoegen van kwaliteit aan onze bestaande woningen en maakten daarbij een grote duurzaamheidslag. Het is goed te horen dat de visitatiecommissie deze inspanningen ziet. Zij geeft aan dat Sité zich de afgelopen jaren inzette om per euro een zo groot mogelijk maatschappelijk effect te sorteren. Dat deden we zeker en blijven we doen. De vraag naar woningen is toegenomen, maar doordat we voortdurend anticiperen op actuele ontwikkelingen in de woonbehoeften en daar onze transformatie en nieuwbouw op afstemmen, zijn we in staat slagvaardig te reageren en hebben we een flinke lijst met plannen en locaties in ontwikkeling. Naast onze inspanningen in het verbeteren van onze bestaande woningen en het toevoegen van nieuwe woningen ziet de visitatiecommissie dat Sité zich in brede zin inzet voor een beschikbaar woningaanbod en voor fijne buurten en wijken om in te wonen: we gaan voor een optimale woningruimteverdeling, zijn zichtbaar aanwezig in buurten en wijken en hebben gerichte aandacht voor kwetsbare groepen.

### **Dé trusted partner**

Het is ook positief dat zowel onze huurders als onze partners Sité vertrouwen en beschouwen als dé trusted partner.

Twee woorden die we, met complimenten, terugkrijgen van de visitatiecommissie zijn 'wendbaarheid' en 'verbeeldingskracht'. Vooruitkijken is iets wat we bij Sité doorlopend doen. We werken met elkaar aan toekomstbeelden, gericht op de langere termijn. Deze verbeeldingskracht helpt om wendbaar te zijn en onze opgaven te realiseren. We gaan hier vol energie mee verder en zijn daardoor ook in staat om snel actie te ondernemen waar nodig. Dit tezamen biedt een stevige fundering voor het verder uitbouwen en optimaliseren van onze vitale coalities. De visitatiecommissie tipt ons om hierin nog meer te experimenteren. Dit nemen we zeker ter harte: we blijven zoveel mogelijk creatieve oplossingen bieden.

### **Huurders en partners bedankt!**

Wij willen graag ál onze huurders en partners -en in het bijzonder degenen die een bijdrage leverden aan ons visitatietraject- bedanken voor hun positief-kritische houding en het meedenken over hoe we samen

verder kunnen komen.

### **Vitale samenwerkingen uitbouwen: de stap naar voren zetten die nodig is**

De adviezen van de visitatiecommissie inspireren ons om onze vitale samenwerkingen uit te bouwen. Wij zijn bereid de stap naar voren te zetten die daar voor nodig is!

We zijn benieuwd naar de reflectie van onze partners op dit rapport. Gemeente Doetinchem, gemeente Bronckhorst en Siverder: wat denken jullie dat belangrijk is om de komende jaren bij de kop te pakken? We horen graag welk thema volgens jullie kansrijk is, omdat jullie daar zelf ook op zoek zijn naar de beste weg, samen met anderen. Reflecteren jullie met ons mee?!

Namens Sité,



Els Birkenhäger  
Directeur-bestuurder



Edo de Jaeger  
Voorzitter Raad van Commissarissen

---

### **Bestuurlijke reactie gemeente Doetinchem:**

Gemeente Doetinchem prijst zich gelukkig, dat een trusted partner als Sité het grootste deel van de sociale woningvoorraad in Doetinchem beheert. Al jarenlang werken wij intensief samen met Sité om zo goed mogelijk te voorzien in kwalitatief hoogwaardige woningen voor mensen, die wat minder te besteden hebben, de doelgroep. De huurders van Sité vormen immers een groot deel van de inwoners van Doetinchem. En net als voor Sité geldt ook voor de gemeente: dat zijn ónze inwoners. De samenwerking tussen gemeente en Sité verloopt goed omdat we beide de ambitie hebben om onze huurders/inwoners een fijn thuis te bieden. Daar werken we allebei hard aan.

In april 2023 stelde de gemeente haar lokale woonvisie vast met daarin vier hoofpunten: groeien in kwaliteit, kwalitatief goed wonen, een passende woning voor iedereen en wonen als onderdeel van integrale gebiedsopgaven. De uitwerking van deze thema's wordt alleen een succes als we dat met onze partners samen doen, waarvan Sité een van de belangrijkste is. We realiseren ons dat we kritisch naar onze procedures moeten kijken om snelheid te krijgen in de processen, zeker als het Sité betreft.

Het waarmaken van onze groeiambitie met daarin een aandeel sociale huur van Sité is één van de belangrijkste opgaven waar we de komende jaren voor staan. Daarbij willen we ook naar de omgeving kijken: welk woningbouwprogramma past het beste op welke plek. Hoe verbinden we oud en nieuw samen. Daar willen we graag samen met Sité naar kijken.

Het huisvesten van verschillende doelgroepen is een andere grote opgave. Op het gebied van wonen en zorg werken we steeds intensiever samen, ook met andere partners. Dat is belangrijk omdat het aantal mensen dat zorg nodig heeft groter wordt en de daarbij spelende vragen complexer. We vinden het belangrijk dat gemeente en Sité proberen daar zo veel mogelijk dezelfde lijn in te vinden.

Misschien is de allergrootste opgave wel om ervoor te zorgen dat onze woningvoorraad blijft voldoen aan de eisen van de tijd. Onze woningen moeten levensloopbestendiger worden en duurzamer. De gemeente richt zich hierbij op particuliere woningen, Sité op haar eigen woningen. We zijn ervan overtuigd dat we op dit vlak veel meer bereiken als we hierin samen optrekken door integrale plannen te maken.

Het visitatierapport bevestigt het positieve beeld dat wij als gemeente hebben van Sité. Wij feliciteren Sité daar hartelijk mee.

Namens gemeente Doetinchem,  
Ingrid Lambregts, wethouder

### **Bestuurlijke reactie gemeente Bronckhorst:**

#### **Een uitkomst om trots op te zijn!**

Als gemeente zijn wij blij met deze solide partner en bouwen wij graag samen verder aan de toekomst. Wij staan samen voor grote uitdagingen, zeker gezien recente ontwikkelingen. De constructieve samenwerking vormt een goede basis om de complexe opgave, een thuis voor iedereen, de komende jaren in de gemeente Bronckhorst te kunnen volbrengen.

De woningbouwambitie van Bronckhorst vraagt om het toevoegen van woningen, ook sociale huurwoningen. Daarom is het thema beschikbaarheid erg belangrijk voor kernen in de gemeente Bronckhorst. Ook in relatie tot de zoektijden. Het overleg hierover zetten wij graag voort.

Namens gemeente Bronckhorst,  
Emmeke Gosselink, wethouder

---

### **Bestuurlijke reactie Siverder:**

Wij, het bestuur van Siverder, kunnen ons vinden in de conclusies door de visitatiecommissie verwoord in hun rapportage. Wij hopen dat Sité de grote lijnen zoals uitgezet in de koers kan vasthouden maar hierbij ook zeker het belang van de individuele huurder niet uit het oog verliest.

Bewust zijnde van de grote opgaven die Sité op haar weg in de, nabije, toekomst tegenkomt en de goede financiële positie waarin zij zich bevindt hopen wij dat het sociale aspect dat Sité als corporatie in haar wezen is, ten goede komt aan haar huurders.

Wij krijgen als huurdersvertegenwoordiging informatie vanuit onze achterban, voornamelijk leden van Siverder maar ook wel van overige huurders van Sité, dat in grote lijnen Sité haar slogan van "De aanspreekbare verhuurder" in de meeste gevallen waar maakt. In de overlegsituaties zullen wij aangeven dat waar nodig de aanspreekbaarheid nog wat aangescherpt kan worden.

Wij zien Sité als een betrouwbare verhuurder en gesprekspartner en worden vanuit de organisatie prima ondersteund waar nodig. De communicatiestructuur is enerzijds 'losjes' maar strikt waar nodig. Dat schept duidelijkheid naar alle partijen.

Wij hopen de lijn, die is ingezet door de directeur-bestuurder, voort te zetten en de door ons aangegeven 'verwonderpunten' omgezet kunnen worden in 'bewonderpunten'.

Namens het bestuur van huurdersvereniging Siverder,  
De voorzitter,

Jurjen Fellingner

---

## Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen

### **Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.**

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **Sité Woondiensten** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, 1 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

### **Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie**

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Sité Woondiensten** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Heemstede, 10 maart 2023 de heer J.J. Schönfeld | voorzitter visitatiecommissie

Amsterdam, 10 maart 2023, mevrouw M. Ruimschotel | secretaris visitatiecommissie

Den Bosch, 10 maart 2023, De heer D. Lauwen | visitor visitatiecommissie